



Toimenkuvien ja perehdyttämisohjelman laatiminen Case: Vantaan Rahtikeskus Oy

Hatunpää, Anu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Toimenkuvien ja perehdyttämisohjelman laatiminen
Case: Vantaan Rahtikeskus Oy

Hatunpää Anu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Hatunpää Anu

Toimenkuvien ja perehdyttämisohjelman laatiminen
Case: Vantaan Rahtikeskus Oy

Vuosi 2013

Sivumäärä 60

Tämä opinnäytetyö tutkii toimenkuvia ja perehdytystä osana henkilöstöprosesseja. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Vantaan Rahtikeskus Oy, jonka toimesta oli esitetty toive ennen kaikkea uusien toimenkuvien luomiselle. Tutkimuksen pääkysymys on ”Miten toimenkuvat vaikuttavat henkilöstön perehdyttämiseen?”. Alakysymyksinä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: ”Mitä tulee ottaa huomioon toimenkuvia luotaessa?” ja ”Mitä tulee huomioida perehdytysohjelmaa luotaessa?”

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään aluksi läpi kirjallisuuslähteiden avulla henkilöstöjohtamista osana organisaation kokonaisprosesseja. Tässä yhteydessä kuvataan erilaisia henkilöstöprosesseja sekä suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamista. Laajemman teoreettisen tarkastelun kohteena ovat toimenkuvien rooli erilaisissa henkilöstöprosesseissa. Tarkastellaan myös toimenkuvien luomiseen liittyviä seikkoja sekä niitä ongelmia joita huonosti laaditut tai epäsoveltuvat toimenkuvat voivat organisaatiossa aiheuttaa. Perehdyttämisen teoriassa läpi käydään sen merkitys osana erilaisia henkilöstöprosesseja, sekä osana organisaation kokonaistoimintaa. Perehdytysohjelman luomiseen liittyvää kirjallisuutta käydään läpi melko laajasti.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena oli muokata yrityksen toimenkuvat ja perehdytysohjelma vastaamaan yrityksen tarpeita. Tutkimus eteni spiraalimaisena prosessina, jossa tiedon keruu, kirjoittaminen ja analyysi toistuivat syklisesti. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa haastateltiin yrityksen osastojen esimiehiä. Tausta-aineistona käytettiin yritykseen luotuja osaamiskarttoja sekä kaikkea sitä materiaalia, mitä yritys luovutti tutkimuksen käyttöön sekä olemassa olevista toimenkuvista että perehdytyksestä.

Työn tuloksena laadittiin kohdeyritykselle uudenlainen toimenkuvapohja ja aikataulumuodossa etenevä perehdytysohjelma, joka sisältää myös perehdytyksen arviointilomakkeen. Tutkimus vastasi tutkimuskysymykseen tämän yrityksen osalta varsin selkeästi, toimenkuvien vaikutus perehdytykseen on selkeä sekä perehdyttäjän että perehdytettävän osalta. Toimenkuvien laatimisessa avaintehtävä on analysoida yritys, jonne toimenkuvia ollaan laatimassa. Toimenkuvia ei voi laatia lopulliseen muotoon yrityksen ulkopuolelta käsin, lisäksi toimenkuvat pitää ylläpitää ja arvioida uudelleen säännöllisesti osana henkilöstöprosesseja. Perehdytysohjelman laatimisen tärkein osa on luoda ohjelmasta joustava malli, joka vastaa erilaisten tilanteiden vaatimuksiin. Perehdytysohjelman sisältö pitää olla pääpiirteittäin tuttu jokaiselle työntekijälle, näin se toimii osaltaan organisaation kehittämisen välineenä.

Asiasanat: Toimenkuva, toimenkuvien luominen, perehdytys, perehdytysohjelma, perehdytyksen arviointilomake

Hatunpää Anu

**Creating Job Descriptions and Orientation Program
Case: Vantaan Rahtikeskus Ltd.**

Year	2013	Pages	60
------	------	-------	----

This study examines the role of job descriptions and job orientation as a part of human resources processes. The case company Vantaan Rahtikeskus Ltd presented the requirement to create new job descriptions. The main question of the study is “How does job description influence the orientation of personnel?” The study also attempts to answer secondary questions “What has to be taken into consideration when creating job descriptions?” and “What has to be taken into consideration when creating an orientation programme?”

The theory section discusses first human resource management as a part of organizational functions. The study describes different human resource processes as well performance, know-how and knowledge management. The subject of the wider theoretical examination is the role of job descriptions in the different staff processes. The study also demonstrated what problems poorly formulated or inappropriate job descriptions can cause in the organization. Job orientations significance as a part of the different human resources and a part of organisations total processes is revealed. The literature which is related to the creation of the orientation programme is also presented.

The empirical part of this case study was based on qualitative methods. The purpose was to redraw company’s job descriptions and orientation programme respond to the needs of company. The study was conducted as a spiral process where collecting information, writing and analysing were cyclical. The data was collected with semi-structured interview from the superiors of different departments in the company. The know-how maps created earlier to the company was also used as background material. There was also other written material such as existing job descriptions and orientation form which the company provided to the study.

As a result of this study a new job description template and orientation program was created. The orientation programme was created to proceed in the schedule and it also includes orientation evaluation form. The study answered the research question quite clearly. The effect of job descriptions on the orientation is clear for both the mentor and employee.

In the creation of job descriptions, the key task is to analyse the company where the job descriptions are. The job descriptions cannot be created from outside the company to a final form, furthermore, the job descriptions must be maintained and must be regularly estimated again as a part of the human resource processes. The most important part of designing an orientation programme is to create a flexible model which answers the demands of different situations.

Keywords: Job description, Creating job descriptions, Orientation, Orientation program, Orientation evaluation form

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät	8
1.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana organisaation prosesseja	12
2.1	Erilaiset henkilöstöprosessit.....	13
2.2	Suorituksen, tiedon ja osaamisen johtaminen	15
3	Toimenkuvat	15
3.1	Toimenkuvat osana henkilöstöprosesseja.....	16
3.2	Toimenkuvien luominen.....	17
3.3	Toimenkuvien ongelmat.....	19
4	Perehdyttäminen	20
4.1	Perehdyttäminen osana henkilöstöprosesseja	21
4.2	Perehdytyksen merkitys organisaatiossa	23
4.3	Perehdytysohjelman luominen.....	25
5	Vantaan Rahtikeskus Oy.....	26
6	Case: Toimenkuvien ja perehdytysohjelman laatiminen kohdeyritykselle	27
6.1	Taustamateriaali, haastattelut ja lisäkysymykset.....	29
6.1.1	Toimenkuvia käsittelevä haastattelumateriaali	30
6.1.2	Perehdytystä käsittelevä haastattelumateriaali	32
6.1.3	Lisäkysymykset ja muu tiedonhankinta	33
6.2	Toimenkuvien kirjoittaminen	34
6.2.1	Toimenkuvien nimikkeet.....	34
6.2.2	Toimenkuviin sisältyvät työtehtävät.....	36
6.3	Perehdytysohjelman laatiminen.....	38
6.3.1	Perehdytyksen aikataulu	39
6.3.2	Koeaikakeskustelu.....	40
7	Johtopäätökset	41
7.1	Tulosten arviointi	42
7.2	Kehittämisehdotukset	43
	Lähteet	45
	Taulukot	48
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat Vantaan Rahtikeskus Oy:n henkilöstöjohtamisen prosessit. Opinnäytetyön aihepiiri esitettiin kohdeyrityksestä, joka on tehnyt useammassa eri projektissa yhteistyötä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Kohdeyritys on kehittänyt omia henkilöstöhallinnon prosessejaan, mutta yrityksen kasvaessa monien prosessien uudelleen miettiminen on ajankohtaista. Jostain on lähdettävä liikkeelle ja henkilöstöhallinnon peruskäsite, toimenkuva, tuli ensimmäisenä yrityksen taholta esiin.

Yrityksessä on määritelty toimenkuvia osana ISO 9001-laatuja järjestelmiä, mutta niiden toiminnallisuus osana yrityksen henkilöstöprosesseissa on jäänyt ohueksi. Yritykseen on luotu toisille osastoille toimenkuvat, mutta ongelmana on niiden henkilösidonaisuus. Toimenkuvat kuvaavat tiettyjen henkilöiden tehtäviä ja vastuita, eivät yleisesti yrityksessä tehtävää työtä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on siis laatia yrityksen toiminnalle järkevät ja erilaisia tehtäväkokonaisuuksia kuvaavat toimenkuvat, joita voidaan hyödyntää osana henkilöstöjohtamisen prosesseja.

Toinen ongelma olemassa olevissa toimenkuvissa oli se, etteivät ne muodostaneet kokonaisuutta yrityksen sisällä. Jos toimenkuvat halutaan toiminnalliseksi osaksi henkilöstöprosesseja, niiden pitäisi muodostaa kokonaisuus, jonka avulla muodostuu kokonaiskuva yrityksessä suoritettavasta työstä. Toimenkuvat eivät kuitenkaan saa muodostaa esteitä tai jarruja työn kehittämiselle tai työprosesseille.

Kohdeyritykseen oli tehty valmiiksi Laurean oppilastöinä henkilöstön osaamiskartat, ne toimivat hyvänä lähtökohtana toimenkuvien laatimiselle. Toisena lähtökohtana olivat kirjalliset lähteet, joita tutkimalla saatiin malleja toimenkuvien sisältöön ja niiden laatimisen prosessiin. Osaamiskarttojen jako hallinnon, myynnin ja ajojärjestelyiden osaamiskarttoiksi antoi kuvan siitä, millaisia toimenkuvia karkeasti ottaen yrityksestä löytyy. Osaamiskarttoihin ja kirjallisuuteen perehtymällä laadittiin haastattelut, joiden tarkoituksena oli löytää kyseisen osaston henkilöstöön liittyvät erityisvaatimukset.

Opinnäytetyön toinen osa, eli perehdyttämissuunnitelma, kiinnittyi jouhevasti toimenkuvien rinnalle. Perehdyttäminen oli yrityksessä ajankohtaista, koska uusien henkilöiden palkkaaminen oli käynnissä. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana yritykseen oli palkattu tai ollaan palkkaamassa useampi henkilö. Ilmi tuli myös tuleva fuusioituminen, joka tuo eteen omanlaistaan perehdytystä. Selkeä perehdytysuunnitelma varmistaa perehdytyksen laadun säilymisen ja antaa mahdollisuuden jakaa perehdyttämisvastuuta organisaatiossa eri henkilöille. Perehdytysohjelman runkoa muistilistan muodossa oli yritykseen laadittu osana ISO-standardin

prosesseja, mutta sitä ei oltu varsinaisesti implementoitu osaksi yrityksen rekrytointiprosesseja. Osalle haastatelluista koko perehdytysohjelma oli täysin tuntematon.

1.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyössä luodaan case-yritykselle eli Vantaan Rahtikeskus Oy:lle mallit toimenkuvista sekä henkilöstön perehdyttämissuunnitelma. Aihe muotoutui yrityksen tarpeitten mukaisesti, sillä yrityksellä ei ole yleisesti käytettäviä toimenkuvia henkilöstölle. Toimenkuvia oli osin luotu, mutta ne kuvasivat olemassa olevien henkilöiden varsin laajojakin henkilökohtaisia tehtäviä. Yrityksen kehittyessä laajat toimenkuvat etenkin toimihenkilöillä supistuvat, erikoistuminen tiettyihin työtehtäviin alkaa ja yrityksen sisällä henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi kokonaisuudeksi yrityksen menestykselle. Toimenkuvat muodostavat perustan, jonka pohjalta yrityksen henkilöstön kehittäminen voidaan aloittaa. Toimenkuvien avulla voidaan analysoida lähtötilanne, jonka perusteella voidaan tehdä toimenpidesuunnitelmat erilaisille henkilöstöprosesseille.

Kohdeyritys Vantaan KTK on kehittynyt pienestä yrityksestä rauhalliseen tahtiin sekä yritysostoin että omaa toimintaansa laajentamalla ja työllistää tällä hetkellä yli 20 henkilöä. Liiketoiminta on yli 30 miljoonaa euroa. Suomalaisessa mittakaavassa kyseessä on omalla toimialallaan kohtuullisen iso yritys. Yrityksen toiminnassa henkilöstöprosessit ovat olleen selkeästi kehittämisen kohteena ja esimerkiksi kehityskeskustelut ovat osana henkilöstöprosesseja.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa aihepiiri ja työn rajaus muotoutui asiakasyrityksen tarpeiden perusteella. Esiolettamuksena oli se, että toimenkuvat vaikuttavat perehdytykseen. Tutkimuksen pääkysymyksenä muotoutui: ”Miten toimenkuvat vaikuttavat henkilöstön perehdyttämiseen?”. Alakysymyksinä tutkimusta suuntaavat varsin loogisesti ”Mitä tulee ottaa huomioon toimenkuvia luotaessa?” ja ”Mitä tulee huomioida perehdytysohjelmaa luotaessa?”.

Tutkimuksen lähdemateriaalina on alan kirjallisuus, joista etenkin toimenkuvien osalta tutkimustiedon ja kirjallisuuden hakeminen osoittautui hyvin haasteelliseksi. Tärkeimmät kirjallisuuslähteet löytyvät amerikkalaisesta tutkimuksesta, jota soveltaessa pitää muistaa kulttuurierot ja erot lainsäädännössä. Suomalaisessa kirjallisuudessa toimenkuva (job description) esiintyy usealla eri nimikkeellä (työnkuvaus, tehtäväkuvaus), oma haaste oli yrittää analysoida, tarkoitetaanko eri ilmaisuilla samaa asiaa.

Perehdytystä säätelee lainsäädäntö ja siitä löytyy paljon kirjallisuutta suomeksi. Esimerkiksi Työturvallisuuskeskus julkaisee materiaalia työhön perehdyttämisestä, tämän materiaalin keskipisteenä on laadukas työhön opastus, joka on tärkeä osa kokonaisperehdytystä. Työhön

opastus ja kokonaisperehdytys saavat paljon huomiota henkilöstöprosesseja käsittelevässä kirjallisuudessa, tarkoitus on kerätä tähän opinnäytetyöhän tärkeimmät huomiot tästä materiaalista ja sen perusteella luoda asiakasyritykselle toimiva perehdytysohjelma.

1.2 Tutkimusmenetelmät

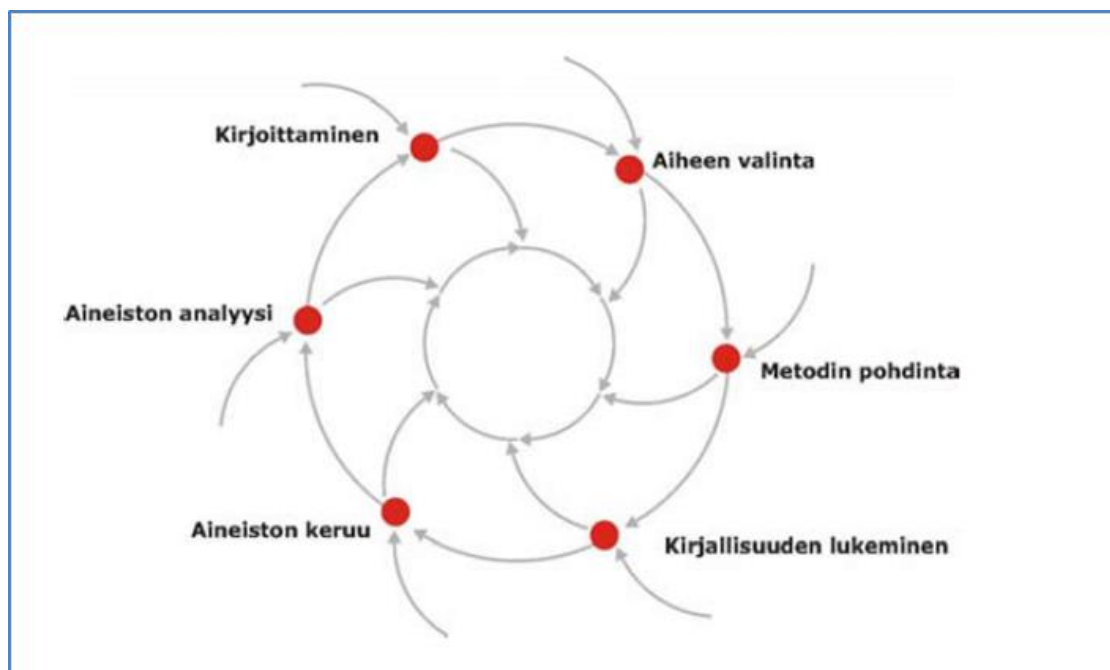
Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena ja kehittämistyönä, jossa tutkimuksen teoria perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Menetelmän avain oli tutkittavan yrityksen henkilökunnan osallistuminen prosessiin, tavoitteena on parantaa tutkimuskohteiden ja niihin liittyvien prosessien laatua. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeyritykselle selkeät ja suoraan käyttöön otettavat toimenkuvat ja perehdyttämisohjelma, joka voidaan ottaa käyttöön heti. Käytännössä tämä opinnäytetyö on työelämän laadunparannustyötä. Yleistettävät johtopäätökset toimintatutkimuksessa riippuvat täysin tutkijoista ja siitä pyritäänkö tutkimuksessa edes saavuttamaan yleistettäviä johtopäätöksiä, osa toimintatutkimusta voi olla esimerkiksi täysin teoriapohjaista. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2010, 44.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat erityyppiset haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Samoin erilaisista dokumenteista kerätty tieto on tärkeää. Tutkimuksesta riippuen erilaisia menetelmiä voidaan käyttää joko yksin tai yhdessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-76.) Tämän tutkimuksen tärkein tavoite oli tuottaa kohdeyrityksen henkilöstöprosesseille hyödyllistä tietoa ja työkaluja. Aineistonkeruumenetelmät valikoituivat tukemaan tätä tavoitetta. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin pääosin puolistrukturoidulla haastattelulla sekä yrityksestä saadusta toimenkuvista ja osaamista koskevasta materiaalista. Käytännössä osa haastatteluista toteutui melkein pä teemahaastattelun muotoisena sillä haastattelutilanteessa keskusteluissa ilmeni paljon asioita, jotka oli syytä työn tavoitteiden kannalta siinä tilanteessa käsitellä. Lisäksi tiettyjä asioita tarkennettiin havainnoimalla ja lisäkysymyksillä.

Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotoa. Haastattelu toteutetaan valmiin lomakkeen mukaisesti, mutta sen sanamuodoista ja kysymysten järjestyksistä voidaan poiketa. Teemahaastattelun tarkoituksena on kerätä aineistoa nimenomaisista aiheista, teemoista, joita kysymysten avulla pyritään valottamaan eri puolilta. Kysymykset voivat poiketa eri haastateltaville, ja osin voidaan edetä vain teemoitain. Haastattelussa on mahdollisuus joustaa haastateltavan mukaan ja vapaalle keskustelulle on tilaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 49.)

Tutkimusprosessia voidaan kuvata tutkimuspiraalin avulla (kuvio 1). Aiheen valinta, metodi, kirjallisuuteen tutustuminen, aineiston keruu, aineiston analyysi ja kirjoittaminen muodostavat jatkuvan prosessin, jonka aikana prosessi etenee joustavasti ja syklisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 14.) Sain osan aineistosta, esimerkiksi yritykseen tehdyt osaamiskar-

tat, käyttöönä jo pitkälti ennen kuin lopullinen aihe muotoutui. Alkukeskustelu yrityksen edustajan kanssa antoi kuvan yrityksen tarpeesta aloittaa henkilöstöjohtamisen prosessien kokonaisvaltainen luominen, jonka käynnistäminen pitäisi aloittaa toimenkuvien luomisella. Haastattelujen aikana yrityksestä löytyi valmiina erilaisia toimenkuvia ja jopa perehdytyksen muistilista, joiden merkitys henkilöstöjohtamisen prosesseissa oli jäänyt heikoksi. Aineistoa on analysoitu koko kirjoitusprosessin ajan, samoin pohdinta tarpeellisen aineiston riittävydestä ja tutkimusmetodista on kulkenut mukana suuren osaa kirjoitusprosessia.



Kuvio 1. Tutkimusspiraali (Hirsjärvi ym. 2012,14)

Hyvän laadullisen tutkimuksen prosessissa tutkija ymmärtää ja tunnistaa omat arvolähtökohdansa ja tutkimuskohteeseen kohdistuvan ”arkiajattelun”, nämä ilmiöt tunnistetaan ja määritellään työn johdannossa. Aihepiiri on valittu sekä itseä kiinnostavaksi että ”mahdolliseksi tutkia”. Teoreettisesti huomioidaan tutkimuskohdetta koskevat aikaisemmat tutkimustulokset ja oman työn suhde näihin tuloksiin. Tutkimusprosessissa huomioidaan em. asiat esiolettamuksina, jolloin tämä tieto ohjaa aineiston kokoamisessa, sen analysoinnissa sekä kategorioitujen laadinnassa. Teorian tarkoitus on auttaa teorian ja todellisuuden ilmiöiden välisten yhteyksien luomisessa. Hyvä laadullinen tutkimus analysoi tutkimuksen luotettavuutta ja pohtii tuloksia sekä suhteessa muihin tutkimuksiin että sen sovellettavuutta käytännön tasolle, samoin mietitään tutkimuksen kehittämistä paremmaksi. (Virtuaaliammattikoulu 2013.)

1.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hirsjärvi ym. (2012, 231) mukaan reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, validiteetti taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä

on tarkoituskin mitata. Tutkimusmenetelmä voi olla reliaabeli olematta validi, tämä tarkoittaa sitä, että on saatu kiinnostavia tutkimustuloksia, mutta ne eivät vastaa sitä, mihin tutkimuksella tähdättiin. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012.)

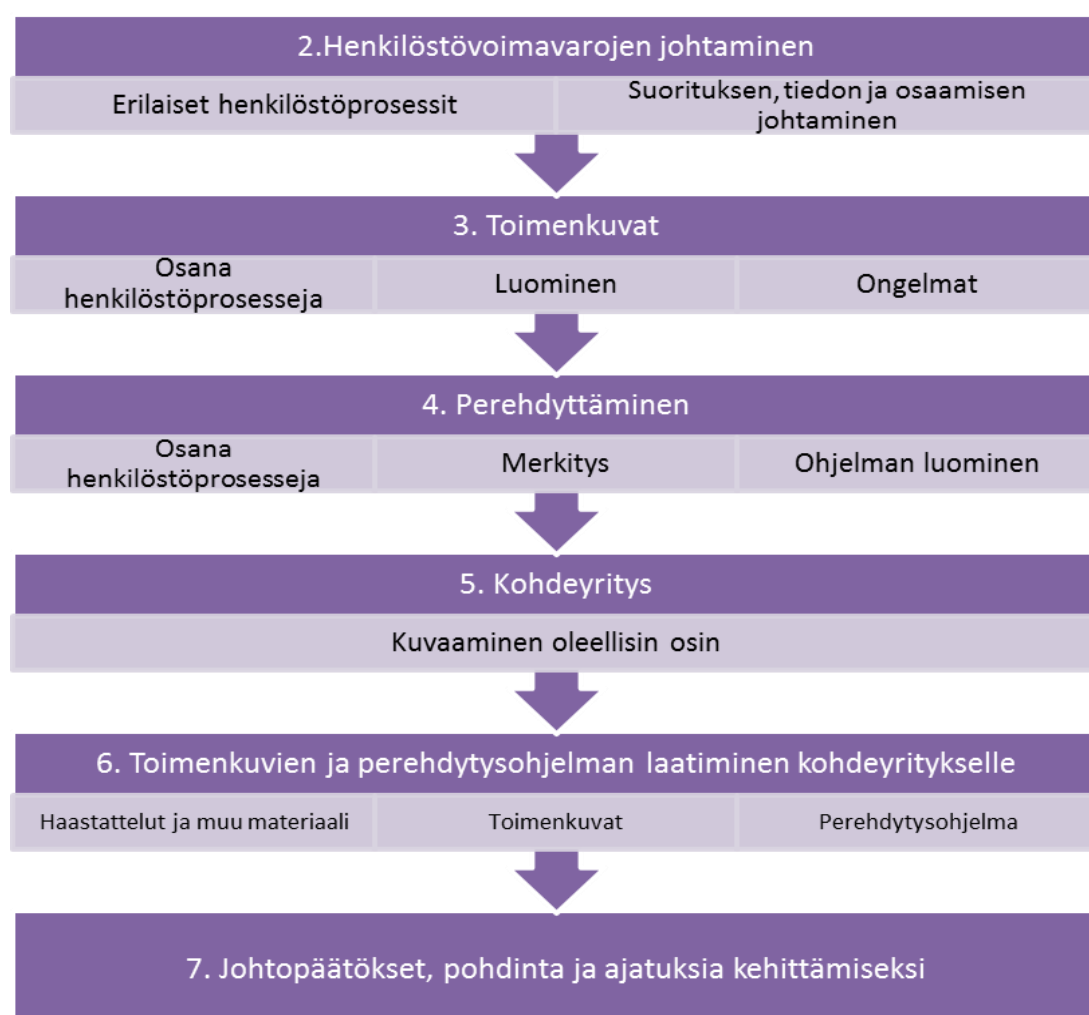
Reliaabelius todetaan usein toistamalla tutkimus joko eri tutkijoiden toimesta, tai toistamalla tutkimus samalle kohteelle useamman kerran. Luonnontieteissä reliaabelius usein arvioidaan mittaamisen käytetyn instrumentin tarkkuudella. Ihmistieteissä esimerkiksi haastattelututkimuksessa reliaabeliudella tarkoitetaan usein sitä kuinka objektiivisesti tutkimus suoritetaan, pyritään arvioimaan esimerkiksi tutkimuskysymysten ymmärrettävyyttä ja kysymällä samoja asioita usealla eri tavalla. Näin varmistetaan, että tutkimuksen kohde ymmärtää kysymykset yhdenmukaisella tavalla. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012.)

Validiteetin varmistaminen tapahtuu vertaamalla tutkimuksen mittaustuloksia tietoon mitattavasta ilmiöstä, verrataan saatua tietoa teoriaan ja tutkimushypoteesiin. Loogisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusta kokonaisuudessaan tarkastellaan kriittisesti. Yksinkertaisesti näyttääkö tutkimus oikealta? Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä vaikuttaako tutkimus kohteeseensa ja jos vaikuttaa niin miten. Sillä arvioidaan johtuvatko muuttujien väliset erot niistä tekijöistä joiden niihin oletetaan vaikuttavan ja onko mittari itsessään oikeanlainen mittaamaan haluttua ominaisuutta. Sisäinen validius tarkoittaa arvioi onko otos tehty tutkimuksen kannalta oikein, sisältääkö otos vinoutumia tai onko tutkimuskohteita hävinnyt aineistosta. Ulkoinen validiteetti pohtii onko tutkimus yleistettävissä muihin populaatioihin, siinä pohditaan kuinka hyvin analyysimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. Ulkoinen validius tarkoittaa sitä, onko tutkimustuloksilla ennustearvoa, voidaanko sillä ennustaa ilmiöitä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Teoriapohja tässä opinnäytetyössä jakaantuu kolmeen osaan. Opinnäytetyön luvussa kaksi käydään läpi henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja muuta taustamateriaalia. Luvussa pyritään kuvaamaan organisaation muuttumisen tuomia haasteita henkilöstöprosesseille ja henkilöstöjohtamisen prosesseja yleisesti sekä sijoittamaan toimenkuvat ja perehdytys osaksi näitä prosesseja. (Kuvio 2.)

Toimenkuviin liittyvää teoreettista kirjallisuutta käydään läpi kolmannessa luvussa. Omana alalukunaan käsitellään toimenkuvan merkitystä osana henkilöstöprosesseja, samoin käydään läpi toimenkuvan määritelmiä. Omana alalukunaan käsitellään toimenkuvien luominen ja mahdolliset ongelmat, joita huonosti luotu toimenkuva voi organisaatiolle aiheuttaa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Neljäs luku käsittelee teoreettisesti kirjallisuuden avulla perehdytyksen määritelmiä, tarkoitusta ja roolia yrityksen henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Omana lukunaan käsitellään perehdytysohjelman luomiseen liittyviä kysymyksiä. Teoreettisten osuuksien perusteella luodaan mallit, joiden pohjalta toimenkuvia ja perehdytysohjelmaa ryhdytään hahmottamaan.

Viides luku esittelee yrityksen. Yrityksen kuvaus pyritään pitämään niukkana, mutta riittävänä jotta saadaan selkeä kuva, millaiseen yritykseen työtä ollaan tekemässä. Yrityksen historian tai nykykäytänteiden kuvaaminen pyritään pitämään rajallisena, tarkoitus ei ole kuvata yrityksen prosesseja kovin syvällisesti. Yrityskuvauksen tarkoitus on antaa vain riittävät taustatiedot, jotta voidaan ymmärtää työn rajoitteet ja valinnat joita opinnäytetyössä on tehty. Yrityksen merkitys pyritään kuvaamaan opinnäytetyössä aina sellaisissa tilanteissa, joissa kirjoittaja on tehnyt joitain valintoja ja päätelmiä perustuen yrityksen erityispiirteisiin. Näin ollen yrityksen ominaispiirteitä tulee esille koko työn ajan osana prosessin kuvaamista.

Yrityskuvauksen jälkeen, luvussa kuusi, käydään läpi varsinaiseen kohdeyritykseen laadittu osuus opinnäytetyöstä. Tässä yhteydessä pohditaan yritykseen luotujen osaamiskarttojen ja yrityksestä saadun muun materiaalin merkitystä ja antia tälle työlle. Samalla pyritään löytämään kohdeyritykselle sopiva toimenkuvamalli, joka palvelisi yritystä parhaiten. Perehdytys pyritään sijoittamaan osaksi henkilöstövoimavarojen johtamisen prosesseja ja löytää kohdeyrityksen toimialalle, eri henkilöstöryhmille ja strategiselle tilanteelle sopiva perehdytysohjelma, joka toimisi käyttökelpoisena toimintaohjeena tulevaisuudessa.

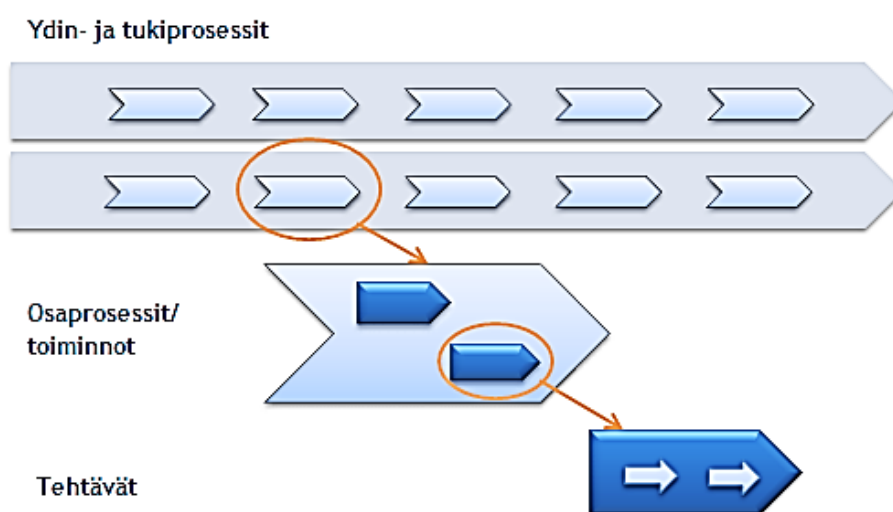
Viimeisenä kappaleena opinnäytetyössä on johtopäätösten ja pohdinnan osuus. Laadullisen tutkimuksen osana tässä yhteydessä pohditaan opinnäytetyössä esiin tulleiden asioiden yleistettävyyttä ja sovellettavuutta käytäntöön. Tässä opinnäytetyössä päätavoite on luoda kohdeyritykseen henkilöstöjohtamisen työkaluja käytännön työn avuksi. Näin ollen opinnäytetyön tulosten merkitys pitää arvioida siltä kannalta, ovatko työn tulokset käytettäviä ja sovellettavia kohdeyrityksen toimintaan.

Opinnäytetyön liitteenä on soveltavin osin mallit työn tuloksena luoduista toimenkuvista. Samoin liitteenä on malli olemassa olevasta toimenkuvasta. Perehdytysohjelma ja sen osaksi luotu perehdytyksen arviointilomake on liitetty mukaan kokonaisuudessaan. Samoin liitteenä on perehdytysohjelman pohjana käytetyn perehdyttämisen tarkistuslistan sisältö.

2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana organisaation prosesseja

Organisaatiot muuttuvat, ne kehittyvät aikaa myöden erilaisissa sykleissä. Osa muutoksesta on suunniteltua ja johdettua, asiat tapahtuvat lyhyessä aikaperspektiivissä ja muutoksen laatu on ääneen sanottu. Osa muutoksesta on vaivihkaista ja suhteellisia, organisaation sisällä joskus jopa huomaamattomia tapahtumaketjuja ja toimintamallien muutoksia, jotka konkretisoituvat hitaasti ja usein ulkopuolisen havainnoitsijan toimesta. Pienen organisaation toiminta on usein epämuodollista ja struktuuriltaan dokumentoimatonta, mikroyrityksen toiminnassa ei formaaleja toimintamalleja koeta tarpeelliseksi. Organisaation kasvaessa, sen täytyy formalisoida ja systematisoida toimintaansa, johtamisjärjestelmä ja työnjako tulevat välttämättömyksi. Vaikka uudet tiimityöskentelymallit ja johtamisjärjestelmien kuvaukset korostavat epäformaalien verkostojen tehokkaasta toiminnasta, todellisuudessa kaikki vähäänkään suuremmat organisaatiot vaativat sisäisen järjestelmänsä mallinnusta ja suunnittelua. (Juuti & Virtanen 2009, 12-16.)

Työn organisointi tarkoittaa yrityksen strategian muuntamista selkeiksi ja järkeviksi tehtäväkokonaisuuksiksi ryhmille ja yksittäisille organisaation jäsenille (kuvio 3). Työ muodostaa erilaisia prosesseja, jotka jaotellaan ydinprosesseiksi, ne ovat niitä prosesseja joissa muodostuu organisaation tuottama hyöty asiakkaalle. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, joihin henkilöstöprosessitkin luetaan. Ydin- ja tukiprosessit muodostavat erilaisia osaprosesseja eli toimintoja, joista esimerkkinä voidaan pitää perehdyttämisprosesseja. Osaprosessit muodostuvat yksittäisistä tehtävistä ja toimenpiteistä, joiden kuvaaminen auttaa hahmottamaan prosessia ja sen toimintaa. (Viitala & Jylhä 2007, 206-207.)



Kuvio 3. Työprosessit (mukaellen Viitala & Jylhä 2007, 206)

Työn tekee aina yksittäinen ihminen ja osa työn järkevää organisointia on tehtäväkokonaisuuksien määrittely mahdollisimman toimivalla tavalla. Tärkeintä tehtäväkokonaisuuksien määrittelyssä on ottaa huomioon, että kokonaisuus palvelee parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen ja kyseisen vastuualueen tavoitteita. Samalla pitää ottaa huomioon työntekijän kannalta mielekkäiden ja motivoivien kokonaisuuksien luominen ja että löytyykö tehtäväkokonaisuudelle osaa ja onko osaamiselle jatkuvuutta.

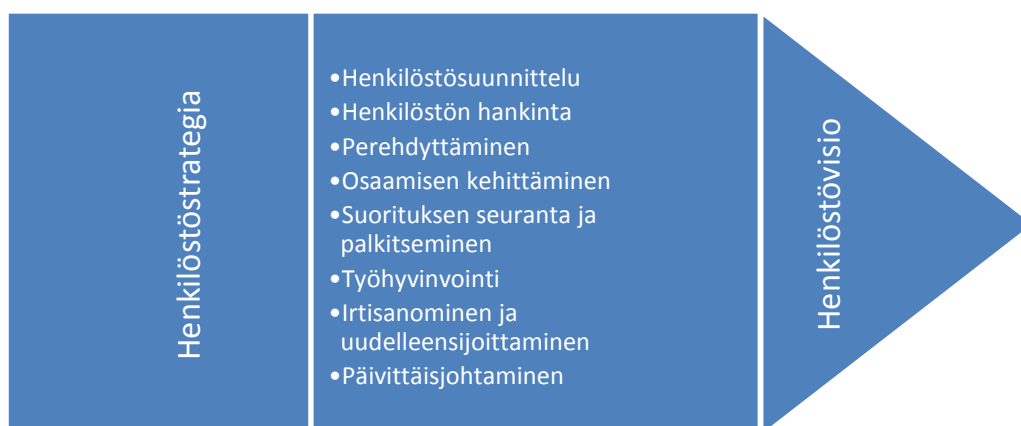
2.1 Erilaiset henkilöstöprosessit

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa, ihmisiä voi olla yksi, tuhat tai yritys voi olla kymmeniätuhansia henkilöitä työllistävä konserni, mutta jokaisessa yrityksessä on erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä prosesseja. Henkilöstöön liittyvä tarkoituksellinen toiminta eli henkilöstöjohtaminen, voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen:

1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM eli Human resource management).
2. Työelämän suhteiden hoitaminen (IR eli Industrial relations).
3. Johtajuus (eli Leadership).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on siis osa henkilöstöjohtamista, ja sillä viitataan kaikkeen sellaiseen toimintaan yrityksessä, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön motivaation ylläpitämiseen. (Viitala 2007, 21-24.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on yhä selkeämmin strateginen rooli (kuvio 4), jolloin lähtökohtana on se, että henkilöstövoimavarat ovat yritykselle keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. Henkilöstöstrategia on yksi yrityksen operatiivisia strategioita, joilla varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategian tarkoitus on viedä yritystä erilaisten henkilöstöprosessien avulla kohti erikseen laadittua henkilöstövisiota, jossa määritellään mahdollisimman täsmällisesti minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa visio tullaan saavuttamaan. Henkilöstöprosesseihin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suoritusten seuranta ja palkitseminen. Lisäksi erillisinä prosesseina voidaan pitää erilaisia työhyvinvoinnin kehitysprosesseja ja päivittäisjohtamista. Samoin irtisanomiset ja uudelleensijoittamiset ovat omina prosesseinaan osa henkilöstöstrategiaa. (Viitala 2007, 63-64.)



Kuvio 4. Henkilöstöstrategian keinot (mukaellen Viitala 2007, 64)

Viitalan (2007, 71-73) mukaan käytännön henkilöstövoimavarojen johtaminen tapahtuu erilaisten henkilöstösuunnitelmien avulla. Henkilöstösuunnitelmilla varmistetaan, että kaikkeen toimintaan on olemassa riittävästi työvoimaa ja osaamista, samalla tarvittavat muutokset ja tarpeet kirjataan niihin. Henkilöstösuunnitelmien pohjana on oltava henkilöstön nykytilaa kuvaavat tiedot sisältäen sekä henkilöstöä että työtehtäviä koskevan oleellisen informaation. Lisäksi suunnitelmien pohjana käytetään mahdollisten henkilöstökyselyiden, kehityskeskusteluiden ja koko yrityksen liiketoimintastrategian tuottamat tiedot, jotka koskevat henkilöstöstrategian piiriin kuuluvia asiakokonaisuuksia.

2.2 Suorituksen, tiedon ja osaamisen johtaminen

Erilaisten HR-järjestelmien tuottama tieto on erinomainen lisä yrityksen strategisen henkilöstöjohtamisen avuksi, mutta pitää muistaa, että kaikkien henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden pitää tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Näin ollen tärkein työkalu henkilöstöjohtamisessa on looginen päättelykyky ja tiedon oikeanlainen liiketaloudelliseen osaamiseen perustuva analyysi. Erilaiset järjestelmät voivat tuottaa paljonkin tietoa, mutta numerotiedolla on hyvin vähän merkitystä yrityksen strategiselle johtamiselle, jos tietoa ei kyetä analysoimaan oikein. Aivan samalla tavoin yrityksen henkilöstöjohtamisen käytännöt pitää suunnitella yrityksen tarpeita varten. (Boudreau & Jesuthasan 2011, 11.)

Henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi on suorituksen johtaminen. Jokaisessa organisaatiossa sitä tehdään, mutta tulokset ovat joskus varsin huonoja. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä, tiimi ja osasto ymmärtävät, mikä on toiminnan tarkoitus ja mitkä ovat avaintavoitteet. Jokainen tietää ja ymmärtää palautejärjestelmän toiminnan ja sen, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Suorituksen johtamisen tavoitteena on suoritusten jatkuva parantaminen. (Sydänmaalakka 2004, 81-82.)

Osaamisen johtamisen prosessin tärkein tavoite on yrityksen osaamisen jatkuva kehittäminen. Tässä yhteydessä tavoite on nimenomaan yrityksen tavoitteiden, strategian ja vision mukaisen osaamisen kehittäminen. Organisaation pitää kyetä määrittelemään se, mikä on juuri tämän organisaation tarkoitus ja millaista osaamista se tarvitsee näiden tavoitteiden aikaansaamiseksi. Näin määritellään organisaation ydinosaaminen, joka luo organisaation kilpailuedun markkinoilla. (Sydänmaalakka 2004, 133-134.)

Kilpailukykyisen, huipputuottavan organisaation kehityskulku erottuu keskivertoyritysten kehityksestä nimenomaan sen perusteella, miten yrityksessä on saatu esiin henkilökunnan innostus, innovaatiot ja halu kehittää omia työprosessejaan. Työntekijöiden halu kehittyä ja kehittää yritystä on merkittävä tekijä yrityksen menestykselle. Esimiestoiminta menestyvässä organisaatiossa on järkevää, se perustuu dialogiin sekä sisältää paljon vallan ja vastuiden jakamista. Yrityksessä viihdytään ja siellä vallitsee yrittäjähenkkinen ”tekemisen meininki” ilman turhaa byrokratiaa ja innovaatioiden esteitä. Tällainen kehitys vaatii systemaattisia ja järkeviä kehitystoimia henkilöstöjohtamiselta, näin luodaan henkilöstöstä välittävä yritys, joka sitouttaa työntekijänsä osaksi menestystään. (Kesti 2007, 14-16.)

3 Toimenkuvat

Toimenkuvia nimitetään etenkin suomalaisessa kirjallisuudessa useammalla eri tavalla. Viitala (2007, 76) mainitsee työnkuvan ja tehtävänkuvan toistensa synonyymeinä, niillä hän viittaa

työn sisältöön ja vastuualueisiin. Samassa teoksessa käytetään myös termiä toimenkuva, joilla tarkoitetaan samaa asiaa. (Viitala 2007, 235, 335, 338.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään yleisesti sanaa job description, jolla viitataan työn kuvaamiseen, erilaisia synonyymejä tälle termille ei juurikaan käytetä.

Anne Bogardus (2004, 58) nimittää toimenkuvia lauseella ”perus HR- dokumentti jolla on useita käyttötarkoituksia organisaatiossa”. Toimenkuvan ensisijainen tarkoitus on tunnistaa työn olennainen funktio, eli ne tehtävät jotka ovat olennaisia kyseiselle työlle juuri siinä yrityksessä. Toimenkuva selventää työn roolin ja mitä työntekijän oletetaan saavan aikaan. Pohjimmiltaan toimenkuva muodostaa pohjan työnantajan ja työntekijän väliselle sopimukselle, mitä työntekijän oletetaan tekevän. Siksi toimenkuvan pitäisi olla kieleltään ja ilmiänsuultaan suppea, suoraviivainen ja helposti tulkittavissa. (Arthur, 2006, 83.)

Jokaisella toimella pitäisi olla toimenkuva organisaatiossa. Toimenkuva voidaan määritellä joko yleisellä tasolla tai spesifisti. Yleisellä tasolla kirjoitettua toimenkuvaa voidaan käyttää useihin samankaltaisiin toimiin saman yrityksen eri osastoilla, esimerkiksi ”hallinnollinen avustaja”, joka toimii samankaltaisissa tehtävissä eri osastoilla. Tiedetyt toimenkuvat, esimerkiksi monet johtaja tai päällikkötason toimenkuvat taas määrittelevät sellaisia erityisiä velvollisuuksia, jotka ovat organisaatiossa ainutlaatuisia ja erottelevat tehtävän muista samankaltaisesti nimetyistä toimenkuvista. (Arthur, 2006, 84.)

3.1 Toimenkuvat osana henkilöstöprosesseja

Toimenkuvat ovat hyvin yrityskohtaisia ja ne ilmeisesti ajatellaan hyvin usein jo olemassa oleviksi, annetuiksi, eikä niiden merkitystä pohdita kovinkaan paljoa. Silti toimenkuvat ovat olemassa melkein jokaisessa hiukan suuremmassa organisaatiossa, ne kehittyvät ajan kanssa ikään kuin osana yrityksen ”evoluutiota”. Tarkimpia ohjeistuksia toimenkuvien laatimiseen löytyy esimerkiksi HR- alan nettisivustoilla, lähinnä rekrytointitarpeisiin laadittuina. Rekrytoinnin osalta toimenkuvan olemassaolo onkin välttämättömyys. On varsin aikaa vievää ja hankalaa ryhtyä vasta rekrytointitilanteessa miettimään toimenkuvien sisältöjä, siksi niiden laatiminen ennakoon osaksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on varsin kannatettavaa ja tehokasta.

Toimenkuvat ovat monikäyttöisiä työkaluja, joita voidaan käyttää useissa henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvissä prosesseissa. Arthur (2006, 84) luettelee (taulukko 1) erilaisia työtehtäviin liittyviä prosesseja joissa toimenkuvat ovat jossain muodossa käytössä. Viitalan ja Jylhän (2007, 231) mukaan henkilöstösuunnittelun yhtenä lähtökohtana on henkilöstöä koskevat tiedot, joista perustietoa ovat tehtäväkokonaisuudet ja työnkuvat sekä niiden edellyttämät tiedot ja taidot.

Töiden keskinäisten suhteiden selkiyttäminen	(Aseman)Alennukset	Kurinpitotoimet
Perehdyttäminen	Lähtöhaastattelut	Epäkohtien selvittäminen
Haastattelut	Komennukset	Uudelleensijoittaminen
Suorituskyvyn arviointi	Ylennykset	Rekrytointi
Palkkarakenteen kehittäminen	Valinnat	Koulutus
Henkilöstön siirrot	Työnkulkuanalyysit	

Taulukko 1. Toimenkuvat henkilöstöjohtamisen työkaluina (mukaellen Arthur 2006, 84)

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu nykytilan kuvaukseen, kuvauksen kohteena ovat nykyinen henkilöstö, yrityksen tämänhetkiset työtehtävät ja mahdolliset työympäristön nykytilaa kuvaavat tiedot. Tehtäväkuvaukset ovat yrityksen työtehtäviä kuvaavia perustietoja, jonka pohjalta rakentuu niin organisaation prosessikuvaukset kuin henkilöstön sijoittuminenkin. (Viitala 2007, 73.)

3.2 Toimenkuvien luominen

Toimenkuvan tulisi sisältää tieto siitä, miksi toimi on olemassa, mistä palkka maksetaan ja mitä jäisi tekemättä, ellei tointa olisi. Kuvauksen tulisi sisältää toimen viisi tärkeintä vastuualuetta. Toimenkuvan pitäisi sisältää työntekijän erityiset edellytykset tehtävän menestykselliseen hoitamiseen sekä henkilön valtuudet tehtävässä. Valtuuksilla tarkoitetaan erityisesti erilaisia yhteyksiä, raportointivelvollisuuksia ja johtovastuita. Toimenkuva selkiyttää työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Työntekijöistä tehdyt toimenkuvat paljastavat päällekkäiset työt ja sen, jäävätkö jotkut työt liian vähälle huomiolle. Toimenkuvalla viestitetään työntekijälle tavoitteet, mahdollisuudet (valtuudet), tekemisen alue ja kehittäminen. Työnkuva luo henkilölle turvallisuuden tunnetta ja se tarjoaa pohjan kehityskeskusteluille. (Helsilä 2009, 60.)

Toimenkuvan määrittäminen pitäisi tapahtua objektiivisesti, sen pitää olla luotettavaa ja perustua konkreettisiin työtehtäviin. Voisi kuvitella työn kuvaamisen olevan helppoa, mutta sitä se harvoin on. Käytetystä metodista huolimatta se on aina kuvailevaa tietoa, jota siirretään kielen avulla. Toisaalta voi olla vaikeaa valita juuri sopivat sanat, jotka kuvailevat työtehtävän vaatimuksia eri yrityksissä. Toimenkuvassa on kolmenlaista informaatiota. Ensinnäkin toimenkuva sisältää tunnistustiedot, joista näkyvin on toimenkuvan nimi eli titteli. Varsin oleellinen tunnistustieto on toimenkuvan päivittämisen päivämäärä, sillä organisaatiossa pitää olla selkeä tieto milloin kyseinen toimenkuvan määrittely on tehty. Tunnistustietoihin voi kuulua lyhyt kuvaus juuri tämän toimenkuvan tarkoituksesta organisaatiossa. Toinen informaatio-

taso toimenkuvaan on itse työtehtävien määrittäminen, joka voidaan tehdä hyvin eri tavoin. Tärkeintä on määrittää mitä halutaan saada aikaan, mikä on juuri tämän toimenkuvan tuoma lopputulos organisaatiossa. Usein työtehtävien määrittelyssä käytetään erilaisia työhön kulu-
van ajan määrittelyjä. Kolmas informaatiotaso toimenkuvassa on sellaiset spesifikaatiot eli erityisvaatimukset, jotka työntekijän tulee hallita työn suorittamiseksi, tällaisia ovat esimerkiksi kielitaitovaatimukset, ohjelmistot ja ajokorttiluokat. (Bogardus 2004, 60-62.)

Arthur (2006, 84-86) esittää viisitoistakohtaisen ohjeistuksen jonka perusteella toimenkuvien laatimisessa pääsee hyvin pitkälle.

1. Järjestä velvollisuudet ja vastuut loogiseen järjestykseen. Aloita niistä tehtävistä, jotka vaativat eniten aikaa tai joiden hoitamisessa on suurin vastuu.
2. Ilmaise erilliset tehtävät selkeästi ja ytimekkäästi siten, että niistä voi tunnistaa helposti vastuut. Tarkastele tehtävien olennaisuutta ja epäolennaisuutta.
3. Vältä yleistyksiä ja epäselvää kieltä. Käytä tietynlaista kieltä johdonmukaisesti ja ole tarkka ilmaisuista. Esimerkiksi postin käsittely on parempi ilmaisu kuin jakaa tai lajittelee postin.
4. Älä yritä luetella kaikkia tehtäviä. Käytä ilmaisua ”ensisijaiset tehtävät ja velvollisuudet” kuvauksen alussa ja etene tästä muihin tehtäviin. Erittäin hyvä ilmaus toimenkuvan loppuun on ”muuta työhön liittyviä tehtäviä ja vastuita”.
5. Sisällytä täsmällisiä esimerkkejä velvollisuuksista aina kun se on mahdollista. Näin toimenkuvan lukija saa paremman kuvan tehtävien ja vastuiden laajuudesta.
6. Älä käytä erityissanastoa. Toimenkuvan pitää olla ymmärrettävä kaikille sitä lukeville.
7. Ilmaise tehtävien toistuminen jossain aikataulussa. Usein käytetään erillistä kenttää, johon kirjataan tehtävän tekemiseen kuluva aika viikossa tai päivässä.
8. Tehtävät listataan yksitellen ja suppeasti, kyse ei ole kertomuksesta. Toimenkuvan ei tarvitse täyttää kaunokirjallisia vaatimuksia.
9. Älä viittaa henkilöihin vaan ammattinimikkeisiin ja työhön (virkaan, asemaan tai va-
kansiin).
10. Käytä preesensia, luettavuus on silloin paras.
11. Ole tarkka ja objektiivinen työn kuvaamisessa. Ole huolellinen, että et viittaa työn nykyiseen tekijään tai hänen työsuorituksiinsa. Älä kuvaa miten itse tekisit työn tai miten joku sen tällä hetkellä tekee, ainoastaan miten työ pitäisi suorittaa.
12. Painota työtä ja lopputulosta, älä menettelyä, jota käytetään. Esimerkiksi ”kirjaa ta-
paamiset” on parempi kuin ”täytyy ylläpitää luetteloa tapaamisista”.
13. Varmista, että kaikki vaatimukset liittyvät työhön ja ovat lain ja säädösten mukaisia.
14. Eliminoi turhat sanat tekstistä. Toimenkuvan pitäisi olla 1-2 sivua pitkä, mitä lyhyempi ja selkeämpi sen parempi.
15. Käytä verbejä. Yritä aloittaa jokainen työ kuvaava lause verbillä. Esimerkiksi ”orga-
niso...” on parempi kuin ”huolehtii ... organisoinnista”.

Toimenkuvien alustavan kirjoittamisen jälkeen on tarpeen analysoida kriittisesti kirjoitustyö. Toimenkuvat ovat aina organisaatiokohtaisia ja niiden on vastattava organisaation tarpeita, toimenkuvista pitäisi selvittää aina työn tarkoitus, toimenhaltijan asema organisaatiossa ja tärkeimmät vastuut. Samoin toimenkuvasta pitäisi selvittää mitä välttämättömiä taitoja kyseinen toimenkuva vaatii, esimerkiksi oleellinen kielitaito on hyvä kirjata toimenkuvaan. (Arthur 2006, 84-86.)

3.3 Toimenkuvien ongelmat

Toimenkuvat voivat toisaalta olla organisaatiossa ongelmallisia, lähtien toimenkuvan nimestä eli tittelistä. Jokainen joka on seurannut työpaikkailmoittelua, on törmännyt ilmoitukseen, jossa haettavan henkilön titteli ei sano lukijalle mitään. Joskus kyse on markkinoinnista, mutta on hyvin kyseenalaista jos toimen nimike ei vastaa millään muotoa tehtävänkuvausta tai yleistä kielenkäyttöä alalla. ”Director of First Impressions” kuulostaa hienolta, liittyy se sitten sisustussuunnittelijaan, yrityksen markkinointiviestinnän johtajaan tai nimikkeellä todellisuudessa etsittyyn yrityksen aulassa toimivaan vastaanottovirkailijaan. Ongelmaksi nimike muodostuu, jos johtajanimikkeellä etsitään henkilöä, joka ei sellainen ole. Siinä annetaan yrityksestä varsin merkillinen signaali niin työtä etsiville johtotason henkilöille kuin ammattitaitoisille vastaanottovirkailijoillekin. (Bogardus 2004, 60-61.)

Toimenkuvien järkevien nimikkeiden löytäminen on tärkeä osa toimenkuvien kirjoittamista. Jos kirjoitustyötä tekee organisaation ulkopuolinen henkilö, on entistä tärkeämpää tutustua toimialan sisällä käytettyihin nimikkeisiin ja pyrkiä hakemaan sellaisia nimikkeitä, jotka ovat toimialalla yleisesti käytettyjä ja kuvaavia. Tässä yhteydessä tutustuin niin erilaisiin rekrytointiportaaleihin, kuin logistiikka-alan kirjallisuuteenkin saadakseni kattavan kuvan alalla käytetyistä tehtävänimikkeistä. (Monster 2013; Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 204-228; Työ- ja elinkeinotoimisto 2013.)

Toimenkuvat muodostavat ongelmia, jos ne jäykistävät ja kangistavat organisaatiota, samoin ne ovat ongelma, jos niitä ei päivitetä. Tehtäväluetteloiksi muotoillut toimenkuvat voivat jäykistää ja kangistaa organisaatiota. Ne kahlitsevat luovuutta ja muutosta, pahimmillaan aiheuttaen turhia reviiritaisteluja tai estävät innovaatioita. Toimenkuva voi olla ongelmallinen, jos se ei ota huomioon tehtävien muokkautumista organisaation ja henkilöstön kehittymisen mukana. Toimenkuvia on turha luoda, ellei samalla määritellä missä, milloin ja kenen toimesta toimenkuvat päivitetään. Näin ollen toimenkuvien luominen on ikään kuin tasapainottelemista kahden ääripään välillä, toisaalla on tilanne jossa ”kaikki tekee kaikkea” eli varsin normaali tilanne yksityisyrittäjän maailmassa. Toisessa ääripäässä on vanhanaikainen teh-

dastyö, jossa ihmisen toimenkuva on kuin mekaaninen osa koneen toimintaa. (Helsilä 2009, 56-59.)

Toimenkuvat voivat olla organisaation ja työn kehittymisen jarruna. Liian tiukasti laaditut tai liian jäykästi tulkitut toimenkuvat voivat suorastaan vahingoittaa organisaatiota. Kuten Max Muller (2009, 1) asian ilmaisee *”Ei typerä rekrytointi vaadi muuta kuin sen, että valitsee kauan sitten jonkun tuntemattoman henkilön laatiman toimenkuvan - onnettomasti vanhentuneen kun sitä vertaa työn nykyiseen kuvaukseen ja vaatimuksiin - ja rekrytoi sitten jonkun, joka vastaa tuota toimenkuvaa”*. Käytännön elämässä on esimerkkejä toimenkuvista, joissa esimerkiksi toimenkuvan nimike ei vastaa tehtävää työtä esimerkiksi esimiesvastuiden tai johtovastuiden suhteen. Organisaation kuvaaminen ja analyysi on vaikeaa, jos esimerkiksi toimistoapulainen on esimiesvastuussa tai vastaa itsenäisesti omista tehtäväkokonaisuuksistaan laaditun budjetin mukaisesti. Samanlaista sekaannusta aiheuttavat keksityt johtaja- tai päällikötittelit, joiden funktio näyttäisi usein olevan palkitseminen eikä toiminnallinen.

4 Perehdyttäminen

Perehdytyksen määritelmä löytyy useista eri lähteistä lähes samanmuotoisena.

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä, sekä siihen liittyvät odotukset” (Penttinen & Mäntynen 2009, 2).

Kupias ja Peltola (2009, 19) kiteyttävät saman asian seuraavasti:

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pysyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.” (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Voidaan siis päätellä, että perehdytys sisältää paljon muutakin kuin työhönopastuksen, perehdyttäminen on parhaimmillaan osa organisaation kehitysprosesseja ja osa työn kehittämistä.

Perehdytys on osin lakisääteistä toimintaa jota säädellään mm. seuraavissa laeissa:

- Työturvallisuuslaki (738/23.8.2002, työn laadun ja työolosuhteiden edellyttämä ohjaus)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/20.1.2006)
- Laki oppisopimuskoulutuksesta(1605/1992)

Lisäksi perehdytyksestä on mainittu useammissa asetuksissa ja valtioneuvoston päätöksissä, joissa on käsitelty mm. rakennustyön turvallisuutta, nuorten työntekijöiden turvallisuutta sekä töitä, joissa käsitellään vaarallisia aineita tai joissa ollaan tekemisissä säteilyn kanssa. Kaikki lait, asetukset ja työjärjestykset pohjautuvat siihen käsitykseen, että perehdytys on työnantajan velvollisuus, jolla ennaltaehkäistään vaaratilanteita, suojellaan työntekijöitä ja parannetaan työn laatua. (Finlex 2013.)

Perehdytys ei ole kuitenkaan ainoastaan työhön opastusta lain kirjaimen noudattamiseksi, vaan se liittyy kiinteästi useaan henkilöstöjohtamisen prosessiin. Eniten perehdytystä käsitellään tärkeänä osana henkilöstön hankintasuunnitelmaa, hyvätkin rekrytointisuunnitelmat tai urakierron tavoitteet valuvat tyhjiin ilman tehokasta perehdytystä. Rekrytoinnin kustannukset vaihtelevat, mutta suuri yksimielisyys vallitsee siitä, että etenkin uuden henkilön rekrytointi yritykseen on kallista (Viitala 2007, 91-92).

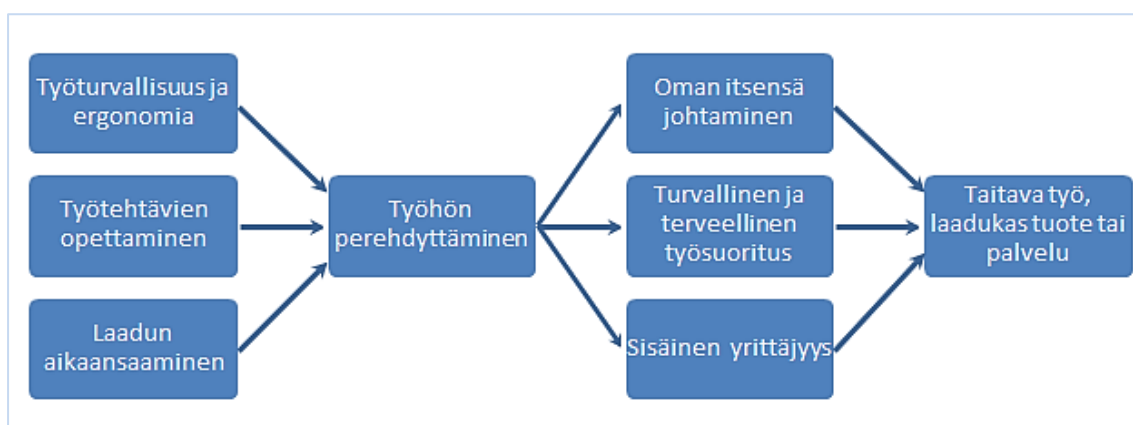
Perehdytyksen kokonaisuus sisältää perehdytyksen työyhteisöön, jonka avulla henkilö tutustutaan työyhteisöön, hän saa kuvan organisaation toiminta-ajatuksista ja liikeideasta. Samalla käydään läpi yrityksen arvot ja tavat. Työpaikkaan perehtymisen avulla opitaan tuntemaan fyysinen ympäristö, ihmiset ja asiakkaat. Työhön perehdytys opastaa oman työn vaatimuksiin ja ne odotukset, joita tälle työlle asetetaan osana organisaation kokonaisprosesseja. Omana osanaan käydään läpi työnopastus, jonka avulla opastetaan työntekijän omien työprosessien kulku, ne asiat joilla opastettava selviää omista töistään. (Kauhanen 2006, 145.)

4.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöprosesseja

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstöstrategiaa, se on joko uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen, työyhteisöön ja työhön, tai talon sisällä siirtyvän työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin (Viitala & Jylhä 2007, 236). Perehdytys vie aikaa ja resursseja työyhteisöltä, se on ikään kuin ”tyhjäkäyntiä”, joka ei tuota mitään. Tehokkaalla perehdytyksellä vähennetään virheitä ja nopeutetaan uuden työntekijän sopeutumista uuteen työyhteisöön. Kokonaisuuden kannalta mahdollisimman nopea ja tehokas perehdytys säästää aikaa, vaivaa ja työyhteisön hermoja tulevaisuudessa. (Österberg 2005, 90.)

Puutteellinen perehdytys voi johtua osaltaan tulokkaan osaamisen ja oman perehdytysprosessin väärinarvioinnista. Oletetaan tulokkaan osaavan asioita, joita hän kenties osaa, mutta eri tavoin kun juuri tässä organisaatiossa on totuttu tekemään. Työkaveri voi olettaa, että tämä asia on jo tulokkaalle kerrottu, vaikka näin ei olisikaan. Omien perehdytysprosessien arviointi, määrittäminen ja julkituominen ovat tärkeä osa perehdytystä, jotta omalla organisaatiolla olisi käsitys siitä, miten tulokas on perehdytetty ja millä aikataululla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Hyvin suunniteltu ja toimeenpantu perehdytys tehostaa oppimista ja lisää myönteistä suhtautumista työhön. Työhön opastuksella tavoitellaan työnsuorituksen mahdollisimman tehokasta, laadukasta ja ergonomista suorittamista. Laadukas perehdytys edesauttaa työn sisäistämistä ja siten oman työn syvällistä hallintaa, joka tuottaa uutta ja innovatiivista oman työn kehittämistä. Perehdytyksen kokonaistavoitteena on työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu (kuvio 5). Työhön perehdyttämisen kokonaishyötyjen tarkka laskeminen on vaativaa, mutta hyvä työmotivaatio, työssä viihtyminen ja uusien asioiden nopea omaksuminen ovat joka tapauksessa asioita joiden hyödyt ovat todennettavissa. (Kauhanen 2006, 146, 152-153.)



Kuvio 5. Perehdytyksen tavoitteet (mukaellen Kauhanen 2006, 146)

Perehdytys on osa uuden henkilön osaamisen kehittämistä, mutta samalla se on osa henkilöstön kokonaiskehittämistä. Työhön opastusta tarvitaan kun työ on uusi, toisaalta sitä tarvitaan työtehtävien tai menetelmien muuttuessa, kun otetaan käyttöön uusia koneita tai ohjelmia, tai työ toistuu harvoin. Erilaisissa muutostilanteissa kuten yrityskaupat, tilojen muuttaminen tai fuusioituminen voidaan erillisellä perehdytyksellä varmistaa muutoksen mahdollisimman jouheva toteutuminen. Erilaisissa poikkeustilanteissa työhönopastusta voidaan tarvita tutusakin työyhteisössä, kun havaitaan työturvallisuusohjeiden laiminlyöntejä tai huomataan jonkin virheen toistuminen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4-5.)

Perehdytys on sekä opastamista että opitun varmistamista. Perehdytysohjelmaa voi pitää kuvauksena prosessista tilanteessa, jossa uusi henkilö tulee taloon ja hänet perehdytetään työtehtäviinsä. Hyvin suunniteltu perehdytysohjelma sisältää aina sovellettavia osia, joita voidaan käyttää hyväksi tilanteissa, joissa tarvitaan vain osia ohjelmasta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työtehtävien vaihtuminen, vanhempainvapaakaudelta palaavan henkilön aloittaessa työt, tai esimerkiksi fuusiotilanteessa toisesta yrityksestä siirtyvien henkilöiden opastus uuteen yrityskulttuuriin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4-5; Österberg 2005, 91.)

Perehdytysohjelman opastus, opetus ja seuranta pohjaavat prosessiin, jota esimerkiksi Penttinen ja Mäntynen (2009, 6) kuvaavat viiden askeleen menetelmällä (kuvio 6). Viiden askelen menetelmä kuvaa nimenomaan perehdytyksen työhönopastuksen osuutta. Viiden askelen menetelmä on työhön opastuksen malli, joka on helppo ottaa käyttöön ja muokata opastettavan, organisaation ja erilaisten tilanteiden vaatimiin tarpeisiin. Tällöin työhön opastus voidaan antaa organisaatiossa eri henkilöiden tehtäväksi, eikä erilaiset erikoistilanteet kuten esimiehen sairastuminen tai muu poissaolo vaikuta kohtuuttomasti perehdytyksen prosesseihin ja menetelmiin.



Kuvio 6. Työhönopastuksen viisi porrasta (mukaellen Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

Toimenkuva muokkaa perehdytystä, kokenut työntekijä perehdytetään eri tavoin kuin ensimmäiseen työpaikkaansa tuleva. Esimies, hallinnon työntekijä, suorittavan työn tekijä, vanhempainvapaalta palaava, määräaikainen työntekijä ja vuokratyöntekijä perehdytetään kukin hieman omalla tavallaan. Toimenkuva, työsuhteen pituus ja muut tekijät vaikuttavat perehdyttämisohjelman tapauskohtaiseen soveltamiseen. Perehdytysohjelma tulee luoda siten, että se on helposti muokattavissa erilaisiin perehdytystarpeisiin. Samoin ohjelman päivitys pitää organisoida luontevaksi osaksi henkilöstöhallinnon prosesseja. (Österberg 2005, 91.)

4.2 Perehdytyksen merkitys organisaatiossa

Perehdytysohjelma kokonaisuudessaan on laajempi kokonaisuus kuin työhön opastus ja osaamisen seuranta. Perehdytysohjelma luo puitteet jonka avulla varmistetaan, että uusi työntekijä sopeutuu yritykseen, hänellä on kuva yrityksestä kokonaisuutena ja hän tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut. Tämän edellytyksenä on se, että perehdytettävä on tietoinen perehdytyksen kokonaisprosessista periaatteessa siitä lähtien, kun hän tietää aloittavansa kyseisessä työssä. Perehdytysohjelma luo uudelle työntekijälle varmuuden siitä mitä tapahtuu ja luo

pohjan turvallisuudentunteelle, aloittava työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi. Hyvä perehdytysohjelma on kuin jälkimarkkinointiohjelma, joka varmistaa aloittavalle työntekijälle, että hän on tehnyt oikean valinnan, täällä hän tulee viihtymään. (Arthur, 2006, 289-293.)

Työntekijän kuva uudesta organisaatiosta ja työstä muokkautuu pitkälti aivan työn alkamisen alkumetreillä, perehdytys on siten mitä suurimmassa määrin yrityksen markkinointiviestintää. Ei pidä väheksyä uuden työntekijän työsuhteen alkutaipaleen merkitystä sekä työntekijän että työyhteisön asenteille ja mielikuville siitä, millainen toinen osapuoli on. Työsuhteen alkutaipaleella muodostetut mielikuvat ovat voimakkaita ja niiden varassa tehdään paljon oletuksia yrityksen kulttuurista ja siellä toimivien henkilöiden motiiveista ja persoonasta. Perehdyttämisen tarkoitus on luoda esimies-alaisuhde, joka kestää tulevaisuudessa mahdolliset esiintyvät ongelmat. Esimiehellä pitää olla kuva siitä, millaista henkilöä hän johtaa ja millainen rooli työntekijänä hänellä on työyhteisössä. Samoin työntekijällä pitää olla ajatus siitä, että on tervetullut työyhteisöön ja hänellä on luottamus esimieheensä tiukoissakin paikoissa. (Kupias & Peltola 2009, 58, 64-67.)

Moderni liikkeenjohto ymmärtää nykyään jokaisen työntekijän arvon yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyjänä. Myynti ymmärretään tässä yhteydessä laajasti, se on hyvän yrityskuvan edistämistä kaikkien työntekijöiden käytöksen ja toiminnan avulla. Tästä syystä jokaisen työntekijän pitäisi tietää omasta organisaatiostaan paljon laajemmin kuin vain omien tehtävien sisältö edellyttää. Samalla perehtyminen koko organisaation toimintaan auttaa jokaista työntekijää ymmärtämään oma roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta, tämä osaltaan parantaa sekä oman työn hallintaa että motivoitumista omaan työhön. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Pahin mahdollinen ensimmäinen työpäivä voidaan kuvata esimerkiksi tilanteena, jossa suurella vaivalla rekrytoitu, intoa puhkuva uusi työntekijä aloittaa talossa. Uusi työntekijä ilmestyy paikalle eikä vastaanottohenkilökunta tiedä kuka tulija on. Uudessa tiimissä ei tiedetä, että tulokas aloittaa juuri nyt. Näin ollen tulijan työtilat eivät ole valmiina, puhelin ei toimi eikä tietokonekaan ole asennettu. Lähin esimies on juuri siinä tilanteessa matkoilla viikon ja pienen etsimisen jälkeen löytyy ohjeistusta, kuten ”lue vuosiraportti ja tutustu organisaatioon” tai ”käykää läpi mitä tulokas voisi ryhtyä tekemään”. Jostain löytyy yrityksen esittelyvideo tai muuta esittelymateriaalia, joka sisältää vanhaa tietoa eikä juuri auta tulokasta eteenpäin tilanteessa. Voidaan olla melko varmoja, että näin taloon tervetulleeksi toivotettu työntekijä joko palaa entiseen työpaikkaansa (jos se on mahdollista) tai jatkaa työnhakua ja katoaa organisaatiosta hyvin nopealla aikataululla. Näin on hukattu monta asiaa: uuden työntekijän rekrytointikustannukset, yrityksen maine tulokkaan ja hänen lähipiirinsä silmissä, oman organisaation työntekijöiden työaikaa ja usein valitettavasti heidän silmissään perehdytyksestä

vastaavan henkilön maine. Tulokkaan tiimi miettii mielessään: ”Tällaisessako talossa me olemme töissä?”. (Bogardus 2004, 136-137.)

4.3 Perehdytysohjelman luominen

Perehdytysohjelman tarkoitus on muodostaa yritykselle yleinen toimintatapa. Yleensä perehdytysohjelman luomisesta vastaa henkilöstöammattilainen, mutta sen on tarkoitus olla työkalu kaikille niille henkilöille, jotka osallistuvat jollain tasolla perehdytykseen. Itse asiassa huolellisesti laaditun perehdytysohjelman tärkein funktio on mahdollistaa perehdytykseen osallistuvien henkilöiden määrän kasvattaminen ilman, että laatu kärsii. Hyvä perehdytysohjelma ei ole kuitenkaan staattinen ohjelmajulistus, vaan se pitää luoda sellaiseksi, että sitä on helppo täydentää ja muuttaa toimenkuvien ja tehtävien muuttuessa. (Österberg 2005, 93.)

Perehdyttämishjelman perustana voidaan pitää Työturvallisuuskeskuksen (2007) laatiman perehdytyksen muistilistan (liite 1) kaltaista selkeää luetteloa tehtävistä ja asioista joita perehdyttäminen sisältää. Muistilista on helppo ylläpitää ja sen liitteinä on syytä pitää esimerkiksi yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa. Muistilistan tarkoitus on toimia nimensä mukaisesti muistilistana kaikista niistä asioista, joita perehdytyksessä voidaan käydä läpi. Se on koottu loogisiin kokonaisuuksiin kuten ”organisaatio ja henkilöstö” tai ”palkka-asiat” ja siihen on koottu jäsennellysti kaikki ne asiat, jotka perehdytyksessä käydään läpi. Muistilistaan on syytä määritellä sen tietojen ylläpidosta vastuussa olevat henkilöt. (Österberg 2005, 94-96.)

Perehdyttämishjelma on hyvä laatia aikataulumuotoon selkeiksi päiväkohtaisiksi osioiksi, näin se palvelee parhaiten tehtävälisauksena johon on kohtuullisen helppo tarttua yllättävissä ja nopeissakin tilanteissa. Perehdytysohjelman sisältö perustuu muistilistan asiakokonaisuuksiin, mutta tässä kohdin tehdään valinta niistä asioista ja painotuksista, jotka sisällytetään juuri tähän perehdytykseen. Perehdytysohjelmaan vaikuttaa perehdytettävän henkilön tausta ja toimenkuva yrityksessä. Päiväkohtaiseen listaan merkitään selkeästi, milloin kyseinen tehtävä on suoritettu, samalla listaus toimii perehdytettävälle selkänä oppaana, mitä tulee tapahtumaan ensimmäisten työpäivien aikana. (Österberg 2005, 96-97.)

Perehdyttämishjelman laatiminen alkaa miettimällä, mitä perehdytyksellä halutaan saada aikaan. Halutaanko tulija sopeuttaa työyhteisöönsä vai halutaanko tulokas nähdä yksilönä joka tullessaan kehittää organisaatiota. Sopeuttava perehdytys tarkoittaa sitä, että tulokas halutaan sopeuttaa osaksi olemassa olevaa työyhteisöä, hänelle halutaan opettaa miten hän toimii ja mitä hänen tulee omaksua voidakseen toimia työyhteisössä tehokkaasti ja laadukkaasti. Vuorovaikutteinen perehdytys on toimintatapa, jossa pyritään saamaan tulokkaasta kaikki mahdollinen osaaminen ja uudet ajatukset ”irti”. Vuorovaikutus ja dialogi ovat osa pe-

rehdyttämisprosessia ja se tunnustetaan osaksi yrityksen kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Tärkeä asia on ymmärtää vuorovaikutteisen ja sopeuttavan perehdyttämisen olevan kummatkin perehdyttämisohjelman osia. Ei ole olemassa tilannetta, jossa perehdytettävä voisi täysin sulautua osaksi organisaatiota, olivat pyrkimykset mitkä tahansa. Helpompaa ja yksinkertaisempaa on huomioida alusta saakka, että jokainen työntekijä tuo aina persoonansa, osaamisensa ja työhistoriansa mukana jotain organisaatioon. Yksinkertaisinkin monotoninen liukuhihnatyö vaatii muokkaamista tulijan persoonan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan, puhumattakaan työtehtävistä, jossa vaaditaan ajatustyötä ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Samalla tavoin pitää muistaa, että vaikka vuorovaikutteinen perehdytys kuulostaa kovin hienolta ja modernilta, ja vaikka perehdytettävä henkilö tulisi täysin uuteen tehtävään nuoreen organisaatioon, jonkinlainen sopeuttaminen pitää aina olla perehdytyksessä mukana. Kukaan ei voi tulla organisaatioon ja vain ryhtyä luomaan jotain uutta toimintamallia ja työskentelytapaa huomioimatta, mihin organisaatioon hän tuli ja millaisessa ympäristössä hän toimii. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Perehdyttämisohjelman malli riippuu täten organisaatiosta, johon perehdytettävä tulee, toimenkuvasta, johon henkilö on palkattu, ja palkattavan henkilön henkilökohtaisista ominaisuuksista. Järkevä perehdyttämisohjelma taipuu kesätyöntekijän palkkaamiseen yrityksen puhelinvaihteeseen ja talouspäällikön palkkaamiseen osaksi yrityksen johtoryhmää. Perehdytyksen malli vaihtelee tapauskohtaisesti etenkin sen suhteen, ketkä toimijat ovat vastuussa perehdytyksestä ja ovat mukana varsinaisessa perehdytyksessä. Eri toimijoita voivat olla esimies, henkilöstöammattilainen, työyhteisö eli kollegat, erikseen nimetty perehdyttäjä tai mentori ja tietysti perehtyjä itse. (Kupias & Peltola 2009, 48-49.)

Hyvin tärkeää on tunnistaa perehdytyksen vastuun siirtyvän perehdytysohjelman kuluessa perehdyttäjältä perehtyjälle. Alkuun päästyään ja työkalut opittuaan uuden työntekijän vastuu omasta oppimisestaan pitää tunnustaa ja tunnistaa. Se on hyvä kirjata osaksi perehdytysohjelmaa. Riippuen perehtyjän persoonasta ja työkokemuksesta voidaan ajautua tilanteeseen, jossa perehtyjä jää ikään kuin perehdytyksen kohteeksi, eikä hän osaa ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Hyvän perehdytyksen tarkoitus on saavuttaa ymmärtävää oppimista, jopa luovaa oppimista, jolloin perehtyjä osaa soveltaa luovasti oppimaansa sekä tarpeen tullen jopa luoda jotain uutta osaksi työympäristöään. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

5 Vantaan Rahtikeskus Oy

Vantaan Rahtikeskus Oy, tunnettu myös nimellä Vantaan KTK, on perustettu vuonna 1959. KTK- yrityksen nimitys tulee sanasta kuljetustilauskeskus ja se on itsenäisten kuljetusalan yri-

tysten omistama osakeyhtiö, jonka tarkoituksena on palvella sekä omistajayrittäjiä että asiakkaita. Omistajayrittäjiä on tällä hetkellä yli 200 ja kuljetuskaluston määrä nousee siten yli 350:n. Vantaan Rahtikeskuksen henkilöstömäärä on hiukan yli 20 ja liikevaihto vuonna 2011 oli 34 miljoonaa euroa. Yrityksen laatujärjestelmä on sertifioitu vuonna 1994 ja nykyään se täyttää ISO 9001/2000-standardin. (Vantaan Rahtikeskus Oy 2013.)

Vantaan Rahtikeskuksen asiakaskunta on pääosin teollisuuden ja kaupan eri sektoreilta. Kuljetustoimisto palvelee asiakkaitaan 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa. Palvelurakenne kattaa jakelupalveluita, rakennustyömaa- ja kiinteistöpalveluita, maansiirtopalveluita, vaihtolava- ja erilaiset nosturipalvelut sekä varastointi ja terminaalipalveluita. Yrityksen pääkonttori sijaitsee erinomaisella paikalla kehä III varrella Vantaan Tuupakassa, Hakkilassa sijaitsee yrityksen varastointi, eli terminaalitilat. Tämän lisäksi yrityksellä on toimintoja sekä DSV:n että Itellan terminaaleissa, jossa osa yrityksen henkilökuntaa työskentelee. (Vantaan rahtikeskus Oy 2013.)

Vantaan Rahtikeskus Oy on maltillisesti ja tasaisesti kehittynyt yritys, joka on laajentanut toimintaansa mm. yhdistämällä toimintaansa muiden rahtikeskusten kanssa. Vantaan Rahtikeskuksen toiminnan ymmärtämiseksi pitää muistaa sen erityinen asema kahden asiakasryhmänsä välissä. Toisaalta se tarjoaa palveluitaan, eli hankkii toimeksiantoja omistajilleen eli kuljetusyrittäjille. Omistajayritysten koko vaihtelee yksittäisten autojen omistajista isompiin yrityksiin, jotka työllistävät useita kuljettajia. Omistajayrittäjät muodostavat Vantaan Rahtikeskukselle oman sisäisen asiakaskuntansa. Toisaalta asiakkaita ovat kuljetus- ja logistiikkapalveluita tarvitsevat ulkoiset asiakkaat, joille Rahtikeskus myy omistajiensa tuottamaa palvelua mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. (Vantaan Rahtikeskus Oy 2013.)

6 Case: Toimenkuvien ja perehdytysohjelman laatiminen kohdeyritykselle

Pienen yrityksen kasvu asettaa vaatimuksia organisaation rakenteelle ja johtamiselle. Pienessä yrittäjävetoisessa yrityksessä toimenkuvat ovat laajat eikä niiden kirjaaminen ole kovin tärkeää, jokainen työntekijä tietää tehtävänsä ja tekemättömät työt ovat jokaisen nähtävissä. Yrityksen kasvaessa työtehtävien erikoistuminen asettaa vaatimuksia johtamisketjulle ja organisaation henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen yrityksen kasvaessa on strategisesti järkevää, näin yritys varmentaa tulevaisuuden kehittymisen ja henkilöstöresurssien riittävyyden tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen prosesseilla ennakoidaan muutoksia ja luodaan työkaluja, joita voidaan hyödyntää tehtäessä strategisia päätöksiä.

Tärkeä osa-alue toimenkuvien ja perehdytysohjelman luomisessa on teoreettisen tiedon muokkaamien mallien läpikäyminen kohdeyrityksen henkilöstön edustajien kanssa. Tässä prosessissa korostuu kirjallisuudessaakin useaan kertaan mainittu toimenkuvien muotoilu kohdeyri-

tyksen tarpeita ja työprosesseja vastaavaksi. Jokainen yritys on oma kulttuurinsa, eikä kukaan ulkopuolinen voi sanella yrityksen käytäntöjä ilman harkintaa ja juuri tämän yrityksen prosesseihin tutustumista.

Yritykseen oli ennakkoon luotu osaamiskartat yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Osaamiskartat toimivat erinomaisena apuna toimenkuvien sisältöjä määriteltäessä, sillä niistä löytyy työntekijöiden omakohtainen töiden kuvaaminen. Yrityksen henkilöstöryhmiä on osaamiskarttojen perusteella kolme, myynti on selkeä kokonaisuus, tosin hyvin selkeästi painottunut asiakaspalveluun liittyviin osaamisalueisiin. Taloushallinnon osaamiskartoista löytyy taloushallinnon työtehtävien lisäksi selkeitä viestinnän ja markkinoinnin tehtäviä. Kolmas osaamiskartta on luotu ajojärjestelyille ja terminaalityöntekijöille, tässä osaamiskartassa on paljon hyvin erilaisia tehtäväkenttiä. Osin tehtävät ulottuvat markkinoinnin ja myynnin alueelle.

Kohdeorganisaatio on toteuttanut laatujärjestelmän ja sen osana yrityksen hallintopäälliköltä ja laatupäälliköltä löytyivät kertaalleen muodostetut toimenkuvat ja perehdytyksen muistilista. Toimenkuvalistaukset olivat talousosastolla ja kuljetustoimistossa käytössä kuvaamassa yksittäisten henkilöiden toimenkuvia. Tämä koettiin yrityksessä ongelmaksi, sillä ne sisälsivät paljon henkilöihin liittyviä viittauksia. Osin toimenkuvat sisälsivät hyvin laajoja tehtäväkuvauskuksia, joilla ei ollut yhtymäkohtaa toisiinsa. Kasvavassa yrityksessä tarvitaan itse työtä kuvaavat toimenkuvat, jotka ovat riippumattomia henkilöistä, jotka niitä tällä hetkellä suorittavat. Terminaalitoiminnoissa ei ollut käytössä toimenkuvia kirjallisesti, sama tilanne oli myyntiryhmässä.

Koko yrityksessä käytettävää perehdytysohjelmaa ei ollut, perehdytys tehtiin joka osastolla omalla tavallaan ja tapauskohtaisesti. Osastoilla oli hyvin erilaiset käytännöt uusien henkilöiden perehdyttämiselle. Osin perehdytyksessä oli käytössä muistilista, mutta se oli tiedossa vain osalla henkilökunnasta. Haastattelussa kävi ilmi, että perehdytys oli hyvin pitkälle ns. vierihoidtoperehdytystä, jossa pääpaino oli uuden työn opastuksella. Selkeän perehdytysohjelman tarve tunnustettiin yleisesti.

Perehdytysohjelmalle ei tähän opinnäytetyöhön annettu kohdeyrityksestä mitään varsinaisia toiveita samalla tavoin kuin toimenkuvien luomiselle. Näin ollen kirjoittajan vastuulle jäi sekä perehdytysohjelman muodon että sisällön arviointi. Perehdytysohjelmalle löytyi varsin toimivia malleja Työturvallisuuskeskuksen materiaaleista ja kirjallisuudesta. Eri mallien perusteella kirjoitettiin ohjelmalle selkeä ajallisesti etenevä runko, joka voidaan ottaa käyttöön perehdytyksessä heti.

Perehdytysohjelman tärkein anti yrityksen henkilöstöprosesseille on uuden työntekijän mahdollisimman nopea sitouttaminen osaksi työyhteisöä. Samaan aikaan perehdytyksen tulee työhön opastuksen avulla varmistaa työntekijän riittävä osaaminen omien avaintehtäviensä suhteen. Perehdytysohjelman tulee joustaa perehdytettävän toimenkuvan ja aikaisemman osaamisen suhteen. Sen tulee toimia joustavasti esimerkiksi fuusiotilanteissa, tai käytäessä läpi olemassa olevia prosesseja.

6.1 Taustamateriaali, haastattelut ja lisäkysymykset

Toimenkuvien laatimisen pohjalla olivat yrityksen osaamiskartat, joiden perusteella aloitettiin erilaisten loogisten asiakokonaisuuksien hahmottaminen. Tässä tehtävässä suurena apuna oli kirjoittajan omakohtainen työkokemus sekä hallinnollisten työtehtävien että henkilöstöpalveluiden myynnin parista. Osaamiskartoissa oli useita hyvin toiminnallisia ilmaisuja kuten ”tarkistan saldot” tai ”esteettiset taidot” joiden konkreettinen sisältö jäi arvailun varaan. Samoin niissä oli senkaltaisia ilmaisuja kuten ”keitän aamukahvit” tai ”noudatan työaikaa” joiden funktio toimenkuvien kannalta on merkityksetön.

Huomionarvoista oli myyntitiimin osaamiskarttojen painottuminen asiakaspalvelunäkökulmaan. Myynnin osaamiskartassa korostui erilaiset asiakaspalvelua korostavat sanamuodot, kartassa oli jopa sanamuoto ”olen asiakaspalvelija” kahteen otteeseen eri otsikon alla. Haastattelutilanteessa kuitenkin korostui selkeästi, että kyse oli talon sisäisten asiakkuuksien ymmärtämisestä, avaintehtävät liittyivät selkeästi perinteisiin myynnin tehtäviin.

Kysymys: Millainen myyntipäällikkö pärjää tässä tehtävässä?

”No ensinnäkin se, että ymmärtää kaksi asiaa, asiakkaan näkökulman ja sitten meidän sisäisten asiakkaiden näkökulman... eli tarkoitan meidän ostavien asiakkaiden näkökulman ja meidän palveluja tuottavien asiakkaiden näkökulman”

Myyntiryhmäpäällikön vastaus kiteyttää sekä sen millä Vantaan Rahtikeskus Oy elää, mutta samalla sen, millä se pärjää kiristyvillä markkinoilla. Talo elää myynnillään, mutta tämä yritys elää kahden asiakkuuden välissä ja se on syytä ymmärtää, jotta voisi menestyä omassa toimintaympäristössään.

Haastattelut suoritettiin haastattelemalla myyntiryhmäpäällikköä, kuljetustoimiston esimiestä (laatupäällikköä) ja terminaalitoimintojen vetäjää yhden päivän aikana yrityksen tiloissa. Laatupäällikön haastattelumateriaalin kanssa kohdattiin teknisiä ongelmia ja hän vastasi lopulta kysymyksiin sähköpostitse samoin kun hallintopäällikkö, joka vastasi aikapulan takia haastattelukysymyksiin vain sähköisesti. Näiden haastatteluiden pohjana käytettiin haastattelukysymyksiä (liite 2 ja 3), itse haastattelut sujuivat hyvin vapaamuotoisesti ja avoimessa hengessä. Yrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin kahteen otteeseen, alkuhaastattelu tutkimuksen aiheista käytiin yrityksen tiloissa ennen työn aloittamista ja muiden haastatteluiden jälkeen

vielä kertaalleen puhelimitse. Yrityksen toiminnan muotoja selviteltiin usealla vapaamuotoisella keskustelulla, jotka käytiin sähköpostin välityksellä toimitusjohtajan, hallintopäällikön sekä laatupäällikön kanssa.

Haastatteluissa toimenkuvien vaikutus perehdytykseen erottui selkeästi eniten mielipiteitä jakavaksi asiaksi. Riippuen osastosta, perehdytykselle annettiin hyvin erilaisia painotuksia, ja toimenkuvan joko katsottiin olevan täysin merkityksetön tai vaikuttavan paljon perehdytyksen muotoon. Tulos oli varsin odotettu ja tuki alkuperäistä tutkimusoletusta, toimenkuvalla on suuri merkitys perehdytysprosessissa toteutettaviin asioihin ja toimenpiteisiin. Tässä yhteydessä haastateltavan toimenkuva muodosti tärkeimmän mielipidettä muokkaavan tekijän: mitä yhtenäisempi ja tiiviimpi osasto oli toimenkuviltaan, sitä vähemmän nähtiin toimenkuvalla merkitystä perehdytyksen muotoihin. Terminaalitoimintojen parissa työskentelevä tiiminvetäjä, jonka tiimissä työskenteli niin terminaalityöntekijöitä, asiakaspalvelutyöntekijöitä kuin ajojärjestelijöitäkin, korosti eniten toimenkuvien ja työsuhteen laadun vaikutusta perehdytyksen muotoihin.

Haastatteluiden ja muun materiaalin perusteella täsmennettiin etenkin terminaalityöntekijöiden ja kuljetustoimistossa työskentelevien henkilöiden tehtäviä ja vastuita. Nämä toiminnot ovat yrityksen ydinprosesseja ja niiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta ymmärretään yrityksen kokonaisprosesseja. Samalla pyrittiin kartoittamaan kuinka paljon aikaa eri tehtävien suorittamiseen menee.

Perehdytyksen osalta haastatteluissa pyrittiin ennen kaikkea kartoittamaan sitä, miten se tällä hetkellä suoritettiin. Samalla keskusteltiin muutamista uudistuksista ja kartoitettiin haastateltavien mielipidettä näiden uudistusten mukaan ottamiseksi perehdytysohjelmaan. Haastatteluissa käytiin läpi ennakolta hahmotellun perehdytysohjelman sisältöä. Samalla kartoitettiin hiukan olemassa olevia perehdytyskäytäntöjä.

Haastatteluiden purku aloitettiin heti ja ensin ne litteroitiin auki. Samalla käynnistyi niiden sisällön analyysi ja vertailu olemassa olevaan osaamiskarttojen materiaaliin ja valmiiksi hahmoteltuihin toimenkuviin ja perehdytysohjelmaan. Litteroinnin yhteydessä kävi ilmi, että paljon uusia asioita kävi ilmi haastateltaessa osastojen edustajia ja siten ilmeni useita epäselvyyksiä etenkin toimenkuviin liittyvissä sisällöissä. Hyvin äkkiä kävi selväksi, että ilman lisäksymyksiä toimenkuvien laatiminen jäisi hyvin pinnalliseksi ja niiden sisältö sekavaksi.

6.1.1 Toimenkuvia käsittelevä haastattelumateriaali

Toimenkuvien osalta vastauksista ilmeni hyvin erilainen tapa hahmottaa työtehtävien suorittamista riippuen, mistä toimenkuvasta ja osastosta oli kyse. Terminaalityöntekijöillä ajan-

käyttö oli hyvin haasteellista määritellä tarkasti, tehtävät tehtiin suurelta osin tiimityönä, joten tarkat aikamääreet olivat hyvin heikosti eroteltavissa. Itse toimenkuvat olivat hyvin samankaltaisia ja kaikkien piti kyetä tekemään kaikkea.

Kysymys terminaalin esimiehelle: Onko toimenkuvat kirjallisessa muodossa?

”Ei. Ne elää, kun tulee uusia hommia tai lähtee hommia niin se sitten vaikuttaa toimenkuvaan”

Jatkokysymys: Siis ovatko ne enemmän tiimitoimenkuvia?

”Joo tiimitoimenkuvia, työt on jaettu sen mukaan mitä kukin tekee, XX ei tee kiviä kun ei jaksa nostaa niin paljon noita kivilaatikoita ja tekee sitten konehommia ja nyt noita posliinihommia.”

Taloussosastolla oli myös useita tehtäviä, joiden hoitaminen oli tiimin yhteisvastuulla, vaikka niiden merkitys ajankäytöllisesti oli vähäisempi.

Lisäkysymys hallintopäällikölle sähköpostilla: teillä on tuo puhelinvaihte mainittu toimenkuvissa, miten se hoidetaan?

”Meillä on kiertävä keskus eli vuoroviikoin jokainen vastaa puhelinvaihteesta.

Vaihteen numero soi meillä kaikilla rinkiin kuuluvilla, oli keskusvuoro tai ei.”

Täysin vastakkaisen ajankäytön mallin sai laatupäällikön arvioidessa omaa ajankäyttöään, hänellä oli erittäin laajasti erilaisia työtehtäviä. Hän toimi kuljetustoimiston esimiehenä, tehden itse myös ajojärjestelytyötä ja samalla hän toimi yrityksen laatupäällikkönä. Hän esitti kirjallisesti arvion omasta työnjaostaan päivätasolla, jopa tunnin tarkkuudella (liite 4).

Osaston töiden johtovastuiden jakautuminen vaihteli osastokohtaisesti. Taloussosastolla jokaisella oli omat vastuualueensa ja hallintopäällikkö vastasi omien tehtäväkokonaisuuksiensa lisäksi koko osastosta. Terminaalityöntekijöiden työnjohtaja toimi käytännössä samoissa työtehtävissä oman tiiminsä jäsenten kanssa, vain työnjohdolliset tehtävät erottivat hänet muista. Kuljetustoimistossa esimies toimi samalla koko yrityksen laatupäällikkönä, joten hänellä oli varsin laajat omat vastuualueensa oman osaston avaintöiden lisäksi. Oman kuvauksensa mukaan, kuljetustoimiston esimiestyöt olivat hyvin pienessä roolissa kokonaisuudesta. Myyntiryhmän päällikkö vältti huolellisesti nimittämästä itseään ryhmän esimieheksi, tämä kuvasti myyntitiimin toiminnan luonnetta. Myyntiryhmä toimi hyvin tiimimäisesti, kuitenkin siten, että jokaisella oli omat vastuualueensa myytävien palvelukokonaisuuksien osalta ja tietysti omat asiakkuutensa.

Myyntin osalta toimenkuvat oli kohtuullisen helppo analysoida haastattelumateriaalin ja osaamiskarttojen perusteella. Myyntitehtävät ovat toimialasta riippumatta hyvin samankaltaisia, erot muodostuvat toimialaosaamisesta, eikä se muodosta itse toimenkuvalle kovin suuria eroja. Ainoat erot muodostuvat myyntitiimin koon kasvaessa tiettyjen toimenkuvien siirtäminen myyntiassistentille. Myyntiassistentille siirtyisivät tietyt myyntin koordinoinnin, asia-

kashallinnoinnin ja tiedonhankinnan tehtävät, jotka vapauttaisivat lisäresursseja varsinaisiin myynnin tehtäviin. Myyntiassistentin haku oli käynnissä, joten mukaan tuli täysin uuden toimenkuvan luominen.

Taloushallinnon työntekijöiden toimenkuvista sai parhaimman kuvan analysoimalla hallintopäällikön ylläpitämää ”henkilökohtaiset toimenkuvat” tiedostoa, joka perustui tämänhetkisen hallinnon henkilökunnan tehtäviin. Taloushallinnon toimenkuvat oli rakennettu henkilökohtaisina toimenkuvina ja ne sisälsivät varsin erilaisia tehtäviä, ne olivat selkeästi yksittäisille henkilöille kirjoitettuja. Yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa korostui tarve erotella toimenkuvat siten, että ne kuvaisivat selkeästi loogisia tehtäväkokonaisuuksia.

Kysymys: Mitkä ovat nykyisten toimenkuvien suurin ongelma? Mitä toivot niiden olevan?

”Haluaisin että ne eivät ole henkilösidonnaisia, vaan että yksi toimenkuva olisi yksi työ..... jos tulevaisuudessa joku sen ihmisen töistä laajenee niin, että tarvitaan joku tekemään pelkästään sitä hommaa niin ei tarvitse toimenkuvia uudistaa vaan otetaan joku toimenkuva joltain pois ja siirretään se toiselle”

Toimitusjohtajan toive mukailee varsin hyvin Diane Arthurin ohjeistusta toimenkuvien kirjoittamiselle, samoin Riitta Viitalan toteamus tehtäväkuvausten merkityksestä yrityksen työtehtäviä kuvaavina perustietoina tukee tarvetta erotella henkilökohtaiset työtehtävät erillisiksi toimenkuviksi. Reaalielämässä mikään ei estä yritystä antamasta yhdelle henkilölle useita tehtäväkuvia sen mukaan miten toimenkuvaan liittyvät avaintehtävät vievät resursseja työntekijöiltä.

Pieniä, mutta tärkeitä, yksityiskohtia haastatteluissa tuotiin esille kysymyksellä toimenkuvien ylläpidosta. Kysymykseen ”Kuka pitäisi olla vastuussa toimenkuvien päivittämisestä?” ja heti perään esitettyyn kysymykseen ”Sopisiko toimenkuvien ylläpito osaksi kehityskeskusteluun valmistautumista/keskustelua?” vastaukset tulivat jokaiselta taholta yksiselitteisesti ”esimies” ja ”kyllä”.

6.1.2 Perehdytystä käsittelevä haastattelumateriaali

Haastattelussa perehdytysohjelman mallirungon sisältö hyväksyttiin varsin yleisesti ilman suurempia lisäyksiä. Esimiehen merkitys perehdytyksen vastuuhenkilönä tunnistettiin yleisesti, tosin jokaisen osaston sisällä mainittiin työyhteisön kokonaisvastuu etenkin työhönopastuksen osalta. Tehtäväkohtaisen työhönopastuksen osalta kaikkialla toimittiin hyvin luovasti, se perehdyttää joka parhaiten osaa. Tärkeimmät kommentit koskivat perehdytyksen laajuutta ja sen merkitystä perehdytettävän sopeutumiseen. Terminaalissa työskentelevien varastomiesten perehdytys koettiin varsin toimivaksi yksinomaan vierihoitoperehdytyksellä, samaan ai-

kaan myyntiryhmän perehdytykseen kaivattiin suurempaa painotusta strategian ja organisaation perehdyttämisen osalta.

Toimenkuvien merkitystä perehdytykseen kysyttiin haastatteluissa kysymyksellä ”miten toimenkuvat vaikuttavat perehdytykseen?” ja vastaukset jakaantuivat yllättäen täysin vastakkaisiksi. ”Ei mitenkään” oli vastaus kuljetustoimistosta, kun taas terminaalityöntekijöitä perehdyttävä henkilö korosti: *”järjetöntä kertoa kaikki, liian laajasti, eihän niiden tarvii tietää ihan kaikkea”*. Tässä kohdin voidaan arvioida nimenomaan perehdytettävän henkilön toimenkuvan vaikutus vastauksiin. Kuljetustoimistossa toimii vain ajojärjestelijöitä, kun taas terminaalitoiminnoissa toimii ajojärjestelijöitä, terminaalityöntekijöitä, asiakaspalveluhenkilökuntaa ja usein kausityöntekijöitä. Johtopäätöksenä voidaan päätellä toimenkuvien olevan erittäin vaikuttava tekijä perehdytyksen suunnitteluun ja käytännön toteutukseen.

Haastatteluissa keskusteltiin vapaamuotoisesti, olisiko järkevää järjestää ns. koeaikakeskustelu hyvissä ajoin ennen koeajan loppumista. Koeaikakeskustelussa käytäisiin läpi tulijan perehdytystä, oman työn osaamista ja sopeutumista osaksi työyhteisöä. Ehdotus sai erittäin hyvän vastaanoton haastateltavilta, pienen mietinnän jälkeen jokainen piti ideaa hyvänä.

6.1.3 Lisäkysymykset ja muu tiedonhankinta

Lisäkysymysten ja havainnoinnin tarve kävi hyvin äkkiä selväksi, jotta toimenkuvien vastaus todellisia työprosesseja kuvaaviksi varmistettaisiin. Käytännössä tutkimusspiraali pyöri vinhaa vauhtia koko kirjoitusprosessin ajan. Lisäkysymyksiä nousi säännöllisesti osana kirjoitusprosessia.

Eniten lisätietoa tarvittiin etenkin ajankäytön ja vastuiden hahmottamiseksi eri tehtävien osalta. Ennen haastatteluja kirjoittajan luoma alustava toimenkuvamalli siirtyi romukoppaan varsin äkkiä. Toisaalta taas yrityksestä annettiin varsin avuliaasti kaikki mahdollinen lisämateriaali tutkimuksen käyttöön, näitä materiaaleja löytyi niin olemassa olevien toimenkuvien kuin ISO-laatustandardikuvausten muodossa.

Etenkin toimenkuvien osalta tarpeelliseksi kävi tietynlainen irrottautuminen valmiista toimenkuvapohjista. Vaikka valmiit materiaalit toimivat erittäin hyvinä nykykäytäntöjen kuvauksina, prosessissa piti pitää tarkasti välttää valmiiden ajattelumallien kopioituminen sellaiseen osaksi tätä työtä. Tarpeelliseksi tuli tutkia sitäkin miten logistiikka-alalla eri nimikkeitä käytetään ja tehtäviä kuvataan. Joissakin tilanteissa kirjoittajan piti selkeästi erottaa ulkopuolinen oma näkemyksensä valmiista malleista ja hakea selkeä työprosesseihin ja osaamiskarttoihin pohjautuva näkemys sille miten toimenkuvat muodostettaisiin.

6.2 Toimenkuvien kirjoittaminen

Haastatteluiden merkitys toimenkuvien muodostamiselle oli selkeästi tehtävänkuvien erottelun selkeyttäminen ja yrityskohtaisten painotusten löytäminen. Kirjoittajan oman taustan takia taloushallinnon ja myynnin toimenkuvien erottelu tuntui aluksi helpolta, mutta hyvin pian kävi ilmi, että hallinnon tehtävien erottelu selkeiksi toimenkuviksi vaati useita tarkennuksia. Avaintoimintojen kuten kirjanpito, laskutus ja reskontrat olivat helposti eroteltavissa, mutta ydintoimintojen lisäksi suoritettavat toiminnot olivat haastavampia erotella selkeiksi ja loogiseksi asiakokonaisuuksiksi.

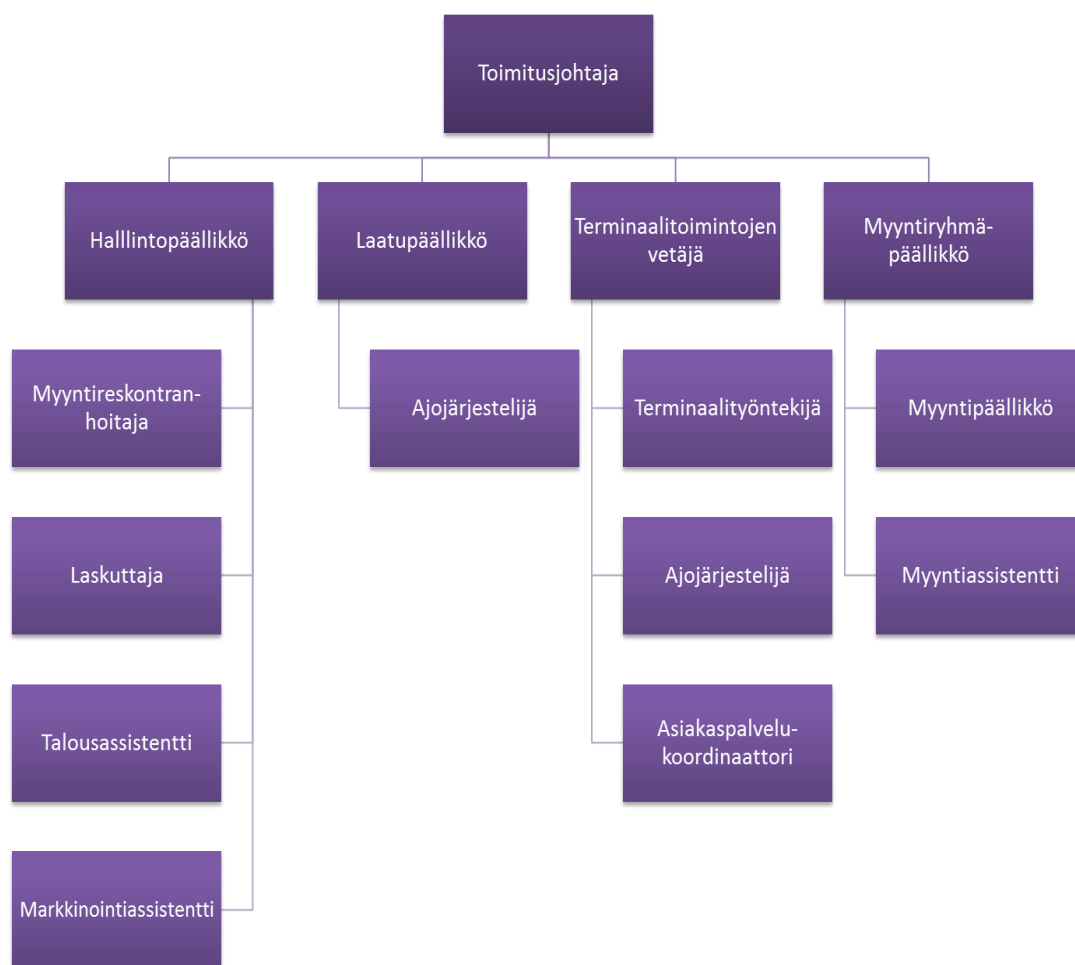
Olemassa oleviin toimenkuviin oli kirjoitettu tehtäviä, kuten puhelinvaihde, joiden osuus tehtävistä piti varmistaa. Usein yrityksessä on olemassa nykyään puhelinvaihdetoimintoja, mutta suurin osa taloon tulevista puheluista ohjataan tietyille henkilöille ja näin ollen puhelinvaihteen merkitys perinteisessä mielessä on vähentynyt huomattavasti, näin oli asianlaita kohdeyrityksessäkin. Toimenkuvissa oli myös useita varsin pitkälle avaintoiminnoista eroavia tehtäväkokonaisuuksia.

6.2.1 Toimenkuvien nimikkeet

Kirjoitusprosessin aikana oli syytä arvioida tiettyjen yrityksen sisällä käytettyjen nimikkeiden säilyttämistä toimenkuvissa. Toimenkuvanimikkeiden muuttaminen ei ole järkevää, ellei löydetä selkeitä toiminnallisia syitä niiden muuttamiseen. Tässä tilanteessa tärkeimmiksi syiksi muodostuivat tiettyjen nimikkeiden yhtenäistäminen talon sisällä. Toinen syy oli nimikkeen muokkaaminen sellaiseksi, että se olisi helposti ymmärrettävä myös talon ulkopuolelta katsottuna ja vastaa toimenkuvan avaintehtäviä.

Yrityksestä löytyi taloussihteeri ja juuri rekrytointivaiheessa ollut, täysin uusi myyntisihteerin tehtävä. Hallinto-osastolle luotiin markkinointiassistentin toimenkuva osana tämän työn tavoitteita, joiden mukaan toimenkuvat pitää luoda sisäisiä toimia kuvaaviksi. Edellä mainittujen toimenkuvien yleinen taso oli melko samankaltainen, ne olivat osaston perustoimintoja avustavia tehtäviä ja siten niiden nimikkeinä sekä sihteeri että assistentti olivat varsin toimivia. Yleisnimikkeeksi määriteltiin ”assistentti” siitä syystä, että assistentti-nimike on sihteerinimikettä modernimpi. Suurin osa vastaavista toimenkuvista esimerkiksi haetaan työpaikkailmoituksissa nimikkeen ”assistentti” alla. Näin muodostettiin yleisnimike, jonka määrittelevänä osana voidaan käyttää luontevasti osaston tai toimeen liittyviä määreitä ”talous”, ”myynti” ja ”markkinointi”.

Terminaalitoimintojen osastolla yleisesti käytetty tehtävänimike ”avisoiija” ei nimikkeenä avautunut ulkopuoliselle havainnoijalle ollenkaan. Avisoiijan tehtävänä on kontaktoida rahteja vastaanottavia asiakkaita ja sopia heidän kanssaan toimitusaikatauluja, toimenkuvana nimike ei ollut kovin toimiva. Koska nimikkeen pitäisi kuvata toimenkuvaa yksiselitteisesti myös talon ulkopuolelle, eteen tuli harkinta millainen nimike kuvaisi työtehtävää parhaiten esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Tehtävänkuvaa määritellessä yleisnimikkeeksi nousi ”koordinaattori”, sillä se on varsin käytetty termi samankaltaisissa asiakaspalvelutehtävissä toimialalla. Uudeksi nimikkeeksi valittiin asiakaspalvelukoordinaattori, joka luonnollisesti määritellään esimerkiksi rekrytointitilanteessa ”logistiikka-alan asiakaspalvelukoordinaattoriksi”.



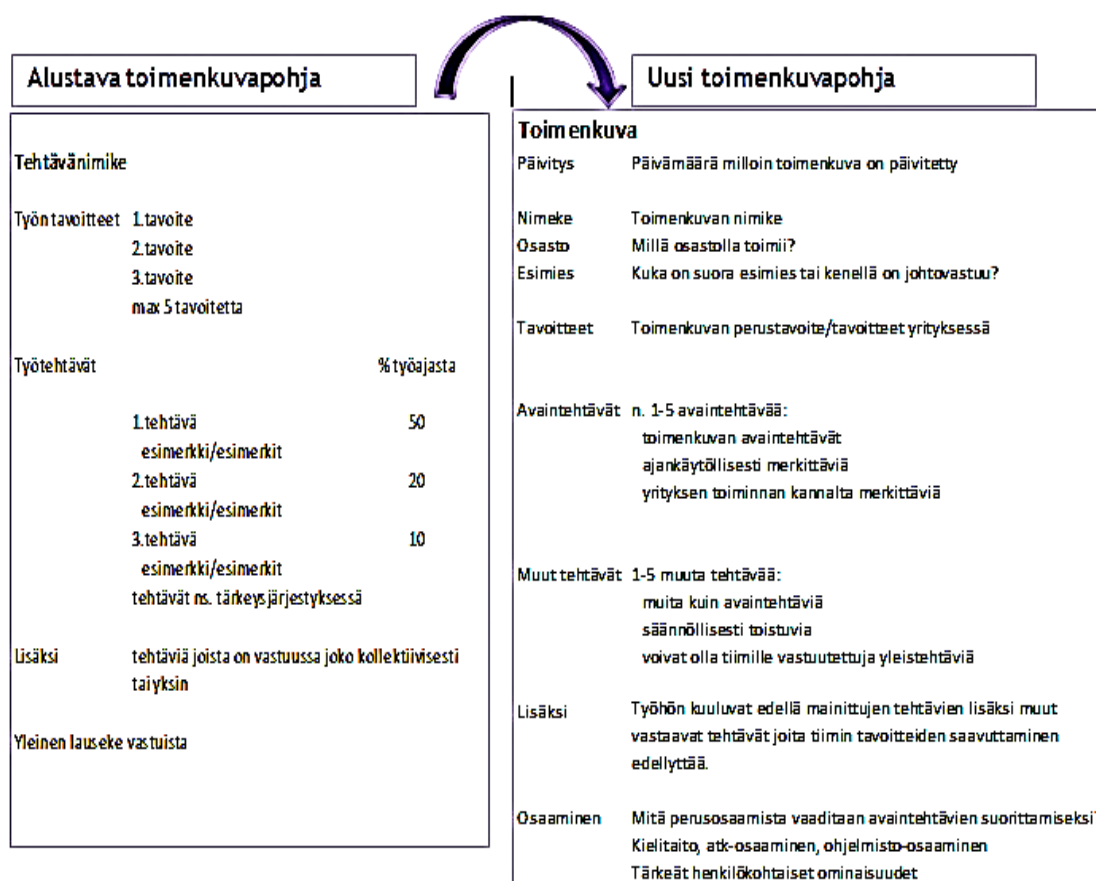
Kuvio 7. Vantaan Rahtikeskuksen toimenkuvakartta

Hallintopäällikön nimikkeellä oli toisenlainen tilanne, suurin osa hallintopäällikön tehtävistä kuului selkeästi talouden alaan, näistä tärkeimpänä kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä vastaaminen. Olemassa olevissa toimenkuville avainvastuuksi kuvattiin nimenomaan talousosaston toiminnasta vastaaminen. Toisaalta nykyaikana taluspäälliköiden ja hallintopäälliköiden toimenkuvat ovat varsin laajoja ja usein päällekkäisiä. Ne sisältävät usein henkilöstöhallinnon, yleishallinnon, markkinoinnin ja jopa IT-toimintojen johtamista. Etenkin rekrytointitilanteessa

olisi syytä harkita joko talouspäällikön nimikettä tai yhdistelmää hallinto- ja talouspäällikkö nimenomaan tilinpäätösosaamisen ollessa avaintehtäviä tällä toimenkuvalla. Lopputuloksena hallintopäällikön nimike säilytettiin, koska se kuvaa riittävällä tasolla tehtäviä ja se oli selkeästi vakiintunut yrityksen kulttuuriin. Osana kirjoitusprosessia luotiin toimenkuvakartta (kuvio 7), joka auttaa hahmottamaan eri toimenkuvia yrityksen sisällä.

6.2.2 Toimenkuviin sisältyvät työtehtävät

Toimenkuvien nimikkeiden määrittelyn jälkeen edettiin kirjoitusprosessissa vaiheeseen, jossa määritellään toimenkuviin liittyvät tehtävät. Erilaisia toimenkuvamalleja on olemassa suuri määrä, toiset ovat hyvin yksityiskohtaisia ja toiset varsin yleisluonteisia. Alustavissa malleissa (Kuvio 8) kirjoittaja oli luonut toimenkuvamallin varsin kaavamaisesti ja suppeasti kuvaamaan eri toimenkuvien tehtäviä ja ajankäyttöä. Kirjoitusprosessin edetessä alkuperäisen mallin ongelmat tulivat esille ja mallia piti muuttaa.



Kuvio 8. Toimenkuvapohjien kehittäminen

Ensimmäiseksi käytännön ongelmaksi muodostui se, että osana tätä työtä tietyistä vanhoista toimenkuvista eroteltiin osia uusiksi toimenkuviksi. On mahdotonta arvioida tällaisten toimenkuvien osalta ajankäyttöä, samalla on hyvin järkevää, että toimenkuvapohjat ovat perus-

rakenteeltaan samanlaisia. Näin ollen piti ratkaista ongelma, miten ajankäyttö ja tehtävien olennaisuus havainnollistetaan toimenkuvassa. Ratkaisu muodostui luomalla käsitteet ”avaintehtävät” ja ”muut tehtävät” joilla, jaettiin tehtäviä ikään kuin omien vastuiden ja oman tiimin vastuiden sisällä ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin.

Avaintehtävät ovat tehtäviä, jotka muodostavat toimenkuvan ”ytimen”, ne ovat ajankäytöllisesti ja yrityksen toiminnalle merkittäviä, niillä on olennainen funktio. Muihin tehtäviin merkitään yleisiä tehtäviä, joiden merkitys ajankäytössä on vähäisempi, tehtäviä jotka ovat tiimille yhteisesti vastuutettuja, sekä määrittelemättömiä tehtäviä joita on vaikea pukea joksikin prosessiksi. Hyvä esimerkki tällaisesta määrittelemättömästä tehtävästä on esimerkiksi päivystys, joka ei varsinaisesti ole erillinen työtehtävä, vaan on koko tiimin velvollisuus, jotta yrityksen palvelulupaus kyetään toteuttamaan. Toinen esimerkki on asiakaspalvelu, jota edellytetään melkein kaikissa toimenkuvissa. Avaintehtävänä se tarkoittaisi jatkuvaa tai usein toistuvaa asiakkaan kohtaamista joko puhelimitse tai ns. ”tiskin takana”.

Toimenkuvan tarkoitus määritellään yhdeksi tai kahdeksi lauseeksi, jossa avataan toimen olennainen merkitys osaston sisällä ja osana yrityksen kokonaisprosesseja. Tämä käytäntö tukee osaamisen johtamisen tavoitetta, sitä että jokaiselle työntekijälle on selvää oman työn ja osaamisen merkitys yrityksen ja osaston kokonaistavoitteiden kannalta. Samalla kokonaisvas-
tuu työprosesseista ja yrityksen avaintavoitteista avataan osaksi toimenkuvaa.

Pohjaan lisättiin tunnistetiedot, minkä osaston (tai tiimin) työstä oli kyse ja kuka kantaa esimies- ja johtovastuun. Näillä tiedoilla voidaan lisätä toimenkuvan tarkkuutta ja havainnollistaa yrityksessä tehtävää työtä. Osaston määrittely mahdollistaa sen, että yrityksessä voidaan niin halutessa ottaa käyttöön yleiset assistentti-tittelit, jolloin päästään turhasta tehtävien rajaamisesta. Yrityksessähän oli nyt tilanne, jossa ajojärjestelijöitä toimi kahden eri osaston sisällä osin toisistaan eroavin toimenkuvin. Lisäksi tärkeä osa on päivämäärän lisääminen toimenkuvapohjaan. Päivämäärä on tärkeä siksi, että toimenkuvan päivittäminen on tärkeä osa niiden toiminnallisuutta, haastatteluissa päivitys esitettiin osaksi kehityskeskusteluja ja siten sen päivämäärä olisi hyvä olla osana toimenkuvan tunnistetietoja.

Harkinnan jälkeen toimenkuvapohjaan lisättiin osaamista määrittävä kohta. Tämän kohdan tarkoituksena on luetteloida sellaisia henkilökohtaiseen ja tietotekniseen osaamiseen liittyviä vaatimuksia, jotka ovat välttämättömiä tehtävän suorittamiseksi. Haastatteluissa oli käynyt ilmi, että esimerkiksi MS Excel-ohjelman osaaminen on välttämätön useassa tehtävässä, käytännössä jokaisessa tehtävässä koko organisaatiossa. Samoin taloushallinnon Western-ohjelmistojen käyttökokemus oli syytä kirjata toimenkuvapohjiin. Osaamisen määrittely toimenkuvassa on aina tarkoin harkittava, osaamistahan voidaan kehittää ja turhan tarkkojen osaamisvaatimusten kirjaaminen on esimerkiksi rekrytointitilanteissa varsin rajoittavaa. Mo-

net ohjelmat muistuttavat toiminnallisesti toisiaan ja ovat varsin helposti opittavissa normaalin perehdytyksen avulla. Tässä kohdin perusosaamisen kirjaaminen on perusteltua siksi, että pienessä yrityksessä ei ole olemassa osaamisen kartoittamiseen tarkoitettuja työkaluja ja tässä yhteydessä toimenkuvia voidaan käyttää perusosaamisen kartoittamiseen.

Lopuksi toimenkuvapohjaan lisättiin yleinen vastuulauseke: ”Työhön kuuluvat edellä mainittujen tehtävien lisäksi muut vastaavat tehtävät, joita osaston tavoitteiden saavuttaminen edellyttää”. Yleislausekkeen tarkoituksena on korostaa toimenkuvien olevan osa kokonaisia työprosesseja ja painottaa työntekijöiden yleistä vastuuta oman osastonsa tai tiimensä kokonaistuloksen saavuttamiseksi.

Toimenkuvapohjan määrittelyn jälkeen alkoi varsinaisten yrityksen toimenkuvien kirjoittaminen. Käytännössä työ tehtiin ”tiputtamalla” erilaisia tehtäväkuvauksia eri toimenkuville pyrkien luomaan järkeviä työkokonaisuuksia. Avuksi käytettiin yrityksen olemassa olevia toimenkuvia sekä haastatteluiden antamaa lisätietoa tehtävistä. Havainnointi ja lisäkysymykset tulivat tarpeellisiksi etenkin avaintehtävien ja muiden tehtävien erottelun osalta. Lopulliseen muotoonsa toimenkuvat määritellään tiimien vetäjien, työn nykyisten tekijöiden ja esimiesten toimesta, samoin kehityskeskusteluissa toimenkuvat hakevat varmasti vielä omaa sisältöään. Opinnäytetyön liitteenä on malliesimerkki yrityksen kahdesta eri toimenkuvasta, jotka luotiin erottelemalla yhden henkilön nykyisen toimenkuvan (liite 5) tehtävät kahdeksi erilliseksi toimenkuvaksi (liite 6 ja liite 7), jotka muodostavat loogiset tehtäväkokaisuudet.

6.3 Perehdytysohjelman laatiminen

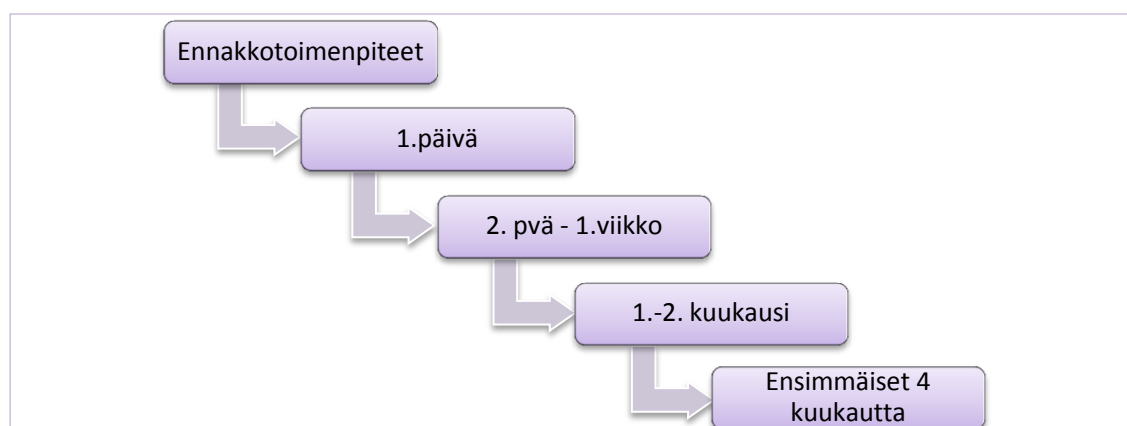
Perehdytysohjelman pohjana käytettiin yleisesti kirjallisuudesta löytyviä perehdytysohjelmien pohjia, tärkeimpänä niistä Työturvallisuuskeskuksen vuonna 2006 julkaisema Perehdyttämisen tarkistuslista (sisältö liitteessä 1) ja Työturvallisuuskeskuksen julkaisu Työhön perehdyttäminen ja opastus vuodelta 2009. Kumpikin julkaisuista esiintyy viittauksina erilaisessa kirjallisuudessa varsin laajasti.

Kirjoitustyön alussa laadittiin perehdytyksen tarkastuslistaa apuna käyttäen aikataulumuotoon alustava perehdytysohjelma, jonne valittiin tarkastuslistasta kirjoittajan tarpeelliseksi kokemaa sisältöä. Perehdytyksen tarkistuslista on laadittu siten, että siitä löytyy tarpeellista sisältöä monenlaisia yrityksiä varten, yritykseen laadittavaa perehdytysohjelmaa varten sisältöä on muokattava. Perehdytysohjelma laadittiin Excel-tilukoon siten, että ohjelmaan on helppo lisätä, piilottaa tai jopa poistaa eri kohtia tarpeen mukaan.

Kohdeyrityksen perehdytysohjelmaan valittiin sellaisia asioita jotka voidaan ajatella tämänkaltaisessa yrityksessä tarpeellisiksi läpikäydä. Todellisuudessa ohjelmaa pitää oletettavasti hiukan muokata jokaiselle perehdytettävälle erikseen.

6.3.1 Perehdytyksen aikataulu

Perehdytysohjelma luotiin aikataulumalliin (kuvio 9) ja taulukkoon muotoiltiin sekä kohta, jossa on tilaa merkinnälle kuka on kyseisen perehdytyskohdan hoitanut että se, milloin asia on käyty läpi. Tällaisen mallin tarkoitus on varmistaa perehdytyksen läpinäkyvyys tilanteissa jolloin perehdytyksestä huolehtii useampi taho organisaatiossa, näin vältetään sekä päällekkäisyydet että asioiden unohtuminen. Samalla perehdytyksestä muodostuu loogisesti etenevä prosessi, joka on helposti seurattava ja kaikki osapuolet tietävät aina ”missä mennään”.



Kuvio 9. Perehdytyksen aikataulu

Perehdytysohjelman tarkoitus oli muotoutua koko organisaation työkaluksi, joka avautuu helposti sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle (liite 8). Ohjelmakohdat pyrittiin pitämään suppeina ja lyhyinä, käytettiin sekä sulkuihin kirjoitettuja täsmennyksiä, kysymyksiä että luetteiloita. Tämän tarkoituksena oli pitää ohjelman kohdat selkein ja havainnollisina, vaikka joissain tilanteissa se tapahtuisikin kielioppisääntöjen kustannuksella. Ennakkotoimenpiteiden ja ensimmäisen päivän kohdalla kyse on pitkälti luettelosta, jossa on mainittu ne asiat jotka käydään läpi kohta kohdalta. Ohjelman edetessä työhön opastukseen ohjelmakohdat muodostavat ennemminkin tavoitteita ja kokonaisuuksia. Ohjelmaan kirjoitettiin muutamia kysymyksiä, joiden tarkoitus on herättää keskustelua ja tukea vuorovaikutteista perehdytystä. Näiden kysymysten tarkoitus on lisätä dialogia perehdytystilanteeseen, niiden läpikäynti antaa työkaluja perehdytettävän olemassa olevan osaamisen hyödyntämiselle organisaation kehittämisessä.

Koska työhönopastus on oma kokonaisuutensa perehdytysohjelman osana, siitä tehtiin oma kohtansa ohjelmapaperin loppuun. Tähän lisättiin työhön opastuksen viisi askelta, jotka löyty-

vät Perehdytysoppaasta. Työhön opastuksen viisi askelta havainnollistaa oppimisprosessia ja toivottavasti antaa vinkkejä ja työkaluja työhön opastajalle.

Perehdytysohjelman loppuun kirjattiin vielä itsestäänselvyytenä pidetty, mutta käytännön työssä usein laiminlyöty asia: perehdyttämisen ja työhön opastuksen häiriöttömyys. Varsin usein tiedostetaan kyllä perehdytyksen ja opastuksen sujuvan parhaiten ja tehokkaimmin häiriöttömässä tilanteessa. Käytännössä varsin usein perehdyttäjän töitä ei jaeta perehdytyksen ajaksi muille, puhelinta ei suljeta ja näin varmisteta perehdyttämisen häiriöttömyyttä. Jatkuvasti keskeytyvä perehdytys on tehotonta, lisäksi se antaa perehdytettävälle mielikuvan siitä, ettei hänen oppimistaan ja työhön opastustaan kunnioiteta, ”minut nyt perehdytettiin vähän niin kuin ohimennen”.

6.3.2 Koeaikakeskustelu

Perehdytysohjelman aikataulumallissa viimeinen kohta on ”ensimmäiset 4 kuukautta”, joka hyvin usein tarkoittaa nimenomaan koeaikaa. Koeaika on tärkeä asia yritykselle arvioitaessa perehdytettävän tulevaa panosta yrityksen työntekijänä. Juridisesti koeaikana työsuhteen purku on erittäin paljon vaivattomampaa kuin koeajan jälkeen, siksi koeaika on syytä käyttää tehokkaasti. Tehokas ja mahdollisimman laadukas perehdyttäminen mahdollistaa työntekijän arvioinnin kyseisen työn tekijänä. Tällöin pitää muistaa, että perehtymistä ja osaamista voidaan arvioida vain jos työntekijälle on annettu eväät tehokkaaseen työntekoon ja osaamiseen. Huonosti perehdytetty henkilö osaa huonosti ja tekee työnsä tehottomasti, syy ei ole tällöin työntekijän vaan perehdyttävän työyhteisön.

Perehdytysohjelmassa koeaika on tärkeä ajallinen merkkipaalu. Ennen koeajan päättymistä käydään koeaikakeskustelu, jonka tarkoituksena on käydä läpi avoimesti työntekijän osaamista ja sitä, miten hän pärjää oman työnsä tekijänä ja osana työyhteisöä. Tärkeää on ajoittaa koeaikakeskustelu siten, ettei perehdytettävä koe tilannetta työsuhteen jatkumisen ehdoksi. Keskustelun tarkoitus on ennen kaikkea kartoittaa osaamista, puhua avoimesti niistä asioista, joita vielä pitää käydä läpi, jotta avaintehtävien hallinta olisi riittävällä tasolla. Samalla kartoitetaan työntekijän sopeutumista organisaatioon. Varsin usein työntekijää omassa työssään vaivaavat asiat ovat varsin yksinkertaisia, ne voivat olla jopa väärinkäsityksiä tai vääriä tulkin-toja. Koeaikakeskustelun tarkoituksena on vahvistaa työntekijän oman työnsä hallintaa ja selkeyttää hänen rooliaan työyhteisössä. Rehellinen ja ratkaisukeskeinen tilannekartoitus, joka ei tuomitse tai hae syyllisiä, vahvistaa työntekijän sopeutumista ja osaamista.

Koeaikakeskustelussa yhtenä työkaluna käytetään perehdytyksen arviointilomaketta, joka laadittiin osaksi perehdytysohjelmaa (liite 9). Perehdytyksen arviointilomakkeella pyritään kartoittamaan perehdytysohjelman tehokkuutta ja laatua. Lomake laaditaan viisiportaisiksi

arvioinneiksi samojen aikatauluotsikoiden alle, mitkä löytyvät perehdytysohjelmasta. Suoraan kysymysmuotoon kirjatut kysymykset haastavat vastaamaan suoraan kysymykseen, onko kyseisessä asiassa parannettavaa vai onko se sujunut erinomaisesti. Kysymykset ovat suoria kuten ”tiesin kuka minua on vastassa ensimmäisenä päivänä” tai 1.päivän jälkeen ”tapasin lähimmät työkaverini”. Lisäksi lomakkeessa on avoin kohta, jonne voi kirjoittaa mitä asiasta tulee mieleen. Arviointilomake olisi hyvä täyttää ennen koeaikakeskustelua ja sen perusteella voidaan sekä arvioida perehdytettävän omia kokemuksia perehdytyksestä, työhön opastuksesta sekä työssä viihtymisestä.

Koeaikakeskustelu antaa eväitä työntekijän tilanteen kokonaisarviointiin, jos tilanne on senkaltainen, että koeaikapurkua ollaan harkitsemassa. On hyvin tärkeää, että itse koeaikakeskustelua ei mielletä työsuhteen purkuun liittyväksi keskusteluksi vaan rehelliseksi mahdollisuudeksi arvioida työntekijän osaamista, työssä viihtymistä ja perehdytysohjelman tehokkuutta. Näin ollen perehdytysohjelman arviointilomake nivoutuu osaksi henkilöstövoimavarojen johtamista ja toimii tärkeänä työkaluna kehitettäessä perehdytysohjelmaa ja työhön opastuksen käytäntöjä.

7 Johtopäätökset

Vastaus tämän tutkimuksen pääkysymykseen voisi olla ”toimenkuvat vaikuttavat henkilön perehdyttämisen”. Perehdytys itsessään on tärkeä osa yrityksen rekrytointi- ja osaamisen kehittämisen prosessia ja siten perehdytykselle on tärkeää luoda oma prosessinsa, joka on tuttu perehdytykseen osallistuville henkilöille ja jossain määrin koko organisaatiolle. Toimenkuvien vaikutus perehdyttämiseen näkyy perehdytysohjelman toteutuksen laajuudessa ja eri asioiden painottamisessa. Joissain tehtävissä on hyvin tärkeää, että perehdytettävä saa varsin laajan kuvan yrityksen organisaatiosta, strategiasta ja tavoitteista, toisissa tehtävissä näiden asioiden pintapuolinen läpikäynti riittää. Toisissa tehtävissä varsin yksityiskohtainen työhön opastus esimerkiksi ohjelmien ja tietoteknisten työkalujen käyttöön on ensiarvoisen tärkeää, toisissa riittää pintapuolisempi opastus ohjelmien pääperiaatteisiin.

Perehdytys vaikuttaa koko organisaatioon ja epäonnistuessaan se aiheuttaa ongelmia koko työyhteisölle. Onnistunut perehdytys taas vahvistaa työyhteisöä, mahdollistaa perehdytettävän osaamisen, yhdenmukaistaa työprosesseja ja lisää tehokkuutta. Hyvä perehdytys sitouttaa tulokkaan osaksi työyhteisöä ja luo voimakkaat mielikuvat organisaation laadusta ja tulevien työtehtävien mielekkyydestä. Hyvä perehdytys toimii markkinoinnin välineenä uuden työntekijän kertoessa eteenpäin positiivista viestiä uudesta työpaikastaan.

Toimenkuvia luotaessa tärkein tavoite on luoda toimenkuvat kuvaamaan juuri tämän organisaation sisällä tehtäviä työkokonaisuuksia. Hyvin toteutetut toimenkuvat toimivat henkilöstö-

johtamisen apuvälineenä ja esimerkiksi kohdeyrityksessä osana kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelussa toimenkuvat päivitetään ja arvioidaan esimerkiksi eri tehtävien kuormittavuus ja osuus resurssien käytöstä. Pienessä ja keskisuuressa yrityksessä, josta puuttuvat vielä henkilöstöjohtamisen tietotekniset apuvälineet, kuten HR-ohjelmat, toimenkuvat muodostavat pohjan rekrytoinnille, osaamisen kartoittamiselle ja resurssien jakamiselle. Toimenkuvia voidaan käyttää organisaation kuvaamisen ja eri osastojen työprosessien kuvaamisen apuna.

Toimenkuvia luotaessa on hyvin tärkeää varoa ”to do”-listojen liittämistä osaksi toimenkuvia. Liian yksityiskohtaiset toimenkuvat ovat toiminnallisesti äärimmäisen raskaita ja hankalia. Toimenkuva, joka sisältää suuren määrän tehtäviä erilaisina listoina, jää taatusti päivittämättä. Päivittämättömät toimenkuvat taas lisäävät organisaatioon hämmennystä ja sekaannuksia. Työtehtävien osuuden määrittely työajasta voi toimia aivan samalla tavoin työtä kahlitsevana ja innovaatioita estävänä määreenä. Nykyaikainen tietotyö ei ole koskaan yksiselitteistä tai helposti määriteltävää, joten aina jokin tehtävä jää toimenkuvasta pois. Kun näin tapahtuu, tehtävä ei ole ikään kuin kenenkään vastuulla. Tärkeämpää kuin määritellä mahdollisimman tarkasti kaikki tehtävät, on määritellä, mitä työssä pitäisi saada aikaan. Tärkeä osa on sisällyttää tiimin tavoitteet osana jokaista toimenkuvaa, näin määriteltynä mikään työ organisaatiossa ei jää toimenkuvien ulkopuolelle. Osaston tai tiimin kokonaisvastuulla on niiden tulosten aikaansaaminen, jotka ovat kyseisen ryhmän vastuulle annettu. Johdon ja esimiestyön vastuulla on riittävien resurssien varaaminen, järkevien toimenkuvayhdistelmien jakaminen ja työprosessien kehittäminen, jotta kaikki työt tulevat tehdyksi. Resurssien määrittelyssä tärkein apuväline ei ole toimenkuvat, vaan avoin kommunikaatio ja työn kehittäminen työryhmän tai tiimin sisällä.

Perehdytysohjelmaa luotaessa tärkein tavoite on ohjelman luominen riittävän joustavaksi, jotta sitä on helppo muokata erilaisiin tarpeisiin. Näitä tarpeita muokkaa perehdytettävän taustat, toimenkuvan laatu ja perehtymistilanteen erityispiirteet. Tärkeää on luoda perehdytysohjelmasta osa henkilöstöprosesseja, toimintamalli, joka on pääpiirteissään tuttu koko organisaatiolle. Perehdytys voi olla muutakin kun aikaa vievä pakkopulla esimiehelle ja muille perehdyttäjille, se pitää nähdä mahdollisuutena tuoda jotain uutta organisaatioon, oppimistilanteena. Perehdytyksen kahden eri tavoitteen, sopeuttamisen ja vuorovaikutuksen tunnistaminen on tärkeää, jotta perehdytyksestä voidaan muokata osa yrityksen kehittämistä.

7.1 Tulosten arviointi

Tässä opinnäytetyössä reliabelius pyrittiin varmistamaan haastatteluiden vuorovaikutustilanteella, jossa oli tilaa sekä lisäkysymyksille että haastateltavien omille ajatuksille. Osin haastattelut poikkesivat paljonkin haastattelulomakkeen kysymyksistä. Tavoitteena oli koko ajan tutkijan pyrkimys ymmärtää kohdeyrityksen prosesseja ja toimintatapoja. Validiteetti pyrit-

tiin varmistamaan haastattelemalla erikseen jokaisen yrityksen osaston vetäjää, heillä oli paras mahdollinen osaaminen oman osastonsa toiminnoista. Ulkoinen validiteetti tämänkaltaisessa toimintatutkimuksessa on aina hiukan epävarmaa, mutta sitä pyrittiin parantamaan koamalla kirjallisuudesta saadut mallit, haastatteluista saatu materiaali ja muu taustamateriaali teemoittain parhaan mahdollisen kokonaiskuvan luomiseksi.

Toimenkuvien laatimisen tavoista tutkimus ei tuonut mitään erityistä uutta esille, toimenkuvien laatiminen on niin organisaatiokohtainen ja käytännönläheinen prosessi, että jokaisen organisaation tulee ne itse omiin tarpeisiinsa luoda. Tässä opinnäytetyössä valinta oli selkeä, toimenkuvan tarkoitus on olla vastuuttamisen ja työn lopputuloksen määrittelyn apuväline. Pienessä, kehittyvässä yrityksessä toiminta on tiimimäistä ja työsuoritteet tehdään pitkälti yhteistyössä oman osaston sisällä. Avainprosessien määrittelyn pitäisi antaa riittävä tarkkuus työn kuvaamiseen toimenkuvatasolla. Vaikka toisenlaisiakin mielipiteitä esiintyy, itse toimenkuvien olemassaolon tarvetta ei oikein voi kiistää. Vain hyvin erityislaatuksessa yrityksessä voidaan toimia ilman toimenkuvia, työn eriytyminen vaatii aina määritelmiä ja prosessikuvauksia. Ennakoajatuksesta huolimatta kirjoittaja kokee tässä tutkimuksessa teoreettisen pohdinnan olevan työn parasta antia sellaisille tahoille, joille kohdeyritys ei ole ennestään tuttu.

Perehdytysohjelmaan löytyy varsin hyviä malleja kirjallisuudesta, ohjelmia on myös hyvin erityyppisiä. Perusohjelma on erilaisten mallien mukaan helppo laatia, tärkein osuus perehdytyksessä on perehdyttävän organisaation sitoutuminen ohjelmaan ja jokaiseen perehdytyslanteeseen erikseen. Tärkeimmäksi tavoitteeksi kirjoittaja kokee perehdytyksen tarkoituksen määrittelyn yrityksessä. Olisi erittäin hyödyllistä käydä läpi mitä perehdytyksellä halutaan saada aikaan, tunnistaa ne asiat perehdytyksessä, jotka toimivat tällä hetkellä hyvin ja ne joihin kaivataan parannusta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi perehdytyksen arviointilomake on ensimmäinen askel. Vain kysymällä perehdytettävältä ja analysoimalla vastauksia voidaan päästä kiinni perehdytysprosessin kehittämiseen.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tämä opinnäytetyön tuloksena laadittiin toimenkuvapohjat, joita kirjoittaja ei edes kuvittele valmiiksi toimenkuviksi. Alussa kunnianhimoinen tavoite oli luoda jokainen toimenkuva kohdeyritykselle valmiiksi, aikatauluongelmien takia tähän ei päästy. Toisaalta kirjoitustyön aikana selkiytyi ajatus siitä, että kukaan ulkopuolinen ei toimenkuvia voi täysin valmiiksi asti tehdä. Lopullisia toimenkuvien sisältöjä ei voi kukaan muu määritellä organisaatioon, kuin organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Toimenkuvapohjat ja alustavat toimenkuvat voidaan luonnollisesti tehdä, mutta lopullisen muotonsa ne saavat organisaation sisällä.

Toimenkuvien hyöty saavutetaan vain ottamalla ne aktiiviseen käyttöön osaksi sekä kehityskeskusteluja että muita henkilöstöprosesseja. Looginen seuraava askel olisi kokonaisvaltainen osaamisen kehityssuunnitelman laatiminen, sitä varten toimenkuvia pitää peilata osana työprosesseja, arvioida erikseen avaintoimintojen vaatimat resurssit ja se, onko organisaatiossa riittävä määrä osaamista tulevaisuudessa.

Osaamisen kehittämiseen liittyy tiiviisti rekrytointisuunnittelun käynnistäminen. Toimenkuvien avulla näissä tavoitteissa päästään hyvään alkuun. Rekrytointisuunnitelman laatiminen käsitteisi strategisen suunnitelman jossa peilataan yrityksen liiketoiminnan kehittämistä, henkilökunnan osaamista ja niitä resursseja joita yritykseen pitää hankkia talon ulkopuolelta.

Perehdytysohjelman arviointilomakkeesta yritys saa ajan kanssa arvokasta tietoa siitä, miten perehdytysohjelma toimii perehdytettävän näkökulmasta. Pitää muistaa, että yksi perehdytys on vain yksittäinen tapaus ja antaa tietoa vain tästä perehdyttämistapahtumasta. Ajan kanssa tietomäärä lisääntyy ja vastauksista voidaan saada tarkempaa tietoa perehdytyksen yleisestä tilasta yrityksessä. Tärkein asia on jättää yksittäisten tapausten kritisointi sivuosaan ja ottaa perehdytyksen arviointi organisaation jokaisella tasolla haasteena kohti parempia käytäntöjä.

Lähteet

- Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. 4. edition. New York: AMACOM.
- Bogardus, A. 2004. Human Resources Jumpstart. San Fransisco: SYBEX
- Boudreau, J. & Jesuthasan, R. 2011. Transformative HR, How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. 2010. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.- 8. painos. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Muller, M. 2009. The Manager´s Guide to HR: Hiring, Firing, Performance Evaluations, Documentation, Benefits, and Everything Else You Need to Know. NewYork: AMACOM.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio - Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7.painos. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 11.2.2013. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/>

Monster rekrytointiportaali. Viitattu 13.1.2013. Saatavissa: <http://www.monster.fi/>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisu. [Viitattu 11.2.2013]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työturvallisuuskeskus. Perehdyttämisen tarkistuslista 2007. Työturvallisuuskeskuksen pdf-julkaisuja. Viitattu 12.2.2013. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

Työ- ja elinkeinotoimisto. TE-palvelut. Viitattu 13.1.2013. Saatavissa: <http://www.mol.fi/mol/fi/index.jsp>

Vantaan Rahtikeskus Oy. 2013. Viitattu 15.1.2013. <http://www.rahtikeskus.fi/>

Virtuaaliammattikorkeakoulu Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 22.1.2013. <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusspiraali (Hirsjärvi ym. 2012,14)	9
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne	11
Kuvio 3. Työprosessit (mukaellen Viitala & Jylhä 2007, 206)	13
Kuvio 4. Henkilöstöstrategian keinot (mukaellen Viitala 2007, 64)	14
Kuvio 5. Perehdytyksen tavoitteet (mukaellen Kauhanen 2006, 146)	22
Kuvio 6. Työhönohjaamisen viisi porrasta (mukaellen Penttinen & Mäntynen 2009, 6)	23
Kuvio 7. Vantaan Rahtikeskuksen toimenkuvakartta	35
Kuvio 8. Toimenkuvapohjien kehittäminen	36
Kuvio 9. Perehdytyksen aikataulu.....	39

Taulukot

Taulukko 1. Toimenkuvat henkilöstöjohtamisen työkaluina (mukaellen Arthur 2006,84) .. 17

Liitteet

Liite 1. Perehdyttämisen tarkistuslista (sisältö), Työturvallisuuskeskus 2007	50
Liite 2. Haastattelukysymykset: Toimenkuvat	52
Liite 3. Haastattelukysymykset: Perehdytys	53
Liite 4. Laatupäällikön ja kuljetustoimiston esimiehen ajankäyttöarvio	54
Liite 5. Malli Vantaan Rahtikeskuksen talousosastolla käytetystä toimenkuvasta	55
Liite 6. Uusi talousassistentin toimenkuva	56
Liite 7. Uusi markkinointiassistentin toimenkuva	57
Liite 8. Perehdytysohjelma	58
Liite 9. Perehdytyksen arviointilomake	60

Liite 1. Perehdyttämisen tarkistuslista (sisältö), Työturvallisuuskeskus 2007

1. Yrityksen toiminta ja asiakkaat
 - Yrityksen toiminta-ajatus liike- ja palveluidea, arvot
 - Yrityksen omistussuhteet
 - Asiakkaat ja heidän odotuksensa
 - Lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, Intranet)
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
 - Organisaatio ja toimipisteet
 - Johto, esimiehet ja henkilöstö
 - Eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä
 - Työhönohjaaja ja hänen sijaisensa
 - Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt, luottamushenkilöt
3. Toimintatavat yrityksessä
 - Yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)
 - Mitä henkilöstöltä odotetaan?
 - Ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet
 - Asiakaspalvelu ja myyntityö
 - Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvaluottisuus, yksityisasiat)
 - Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito
 - Täsmällisyyden merkitys
4. Työsopimus, työsuhteen ehdot työaika ja työvuorot
 - Työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassaoleva, määräaikainen)
 - Koeaika ja sen merkitys
 - Hygieniä- tai anniskelupassi, työturvallisuuskortti tai vastaava
 - Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot
 - Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen
5. Palkka-asiat
 - Palkan määräytyminen
 - Palkka ja palkanmaksu
 - Lisät, sairausajan palkka
 - Loma-ajan palkka, lomarahja ja -korvaukset
 - Verokortti
 - Luontaisedut
6. Työsuhteen päättymisen
 - Irtisanomisaika
 - Vuosilomakorvaus
 - Lopputilin maksaminen
 - Työtodistus
7. Työterveyshuolto
 - Työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus
8. Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
 - Työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet
 - Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä
 - Asiakkaat, muut sidosryhmät
 - Yksikön toimintatavat
 - Oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitulat
 - Pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt
 - Siisteys, järjestys, hygieniä
 - Ympäristöasiat, jätehuolto
 - Muut yksiköt ja niiden sijainti
9. Työturvallisuusasiat, omaisuuden suojaus
 - Omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä
 - Toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa
 - Pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa
 - Ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa

10. Oma tehtävä

- Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet
- Oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu
- Oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö
- Koneet, laitteet, työvälineet
 - ✓ käyttöohjeet
 - ✓ häiriötilanteet, huolto
- Apuvälineiden käyttö
- Henkilökohtaiset suojaimet
 - ✓ käyttö, hoito, huolto
- Työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen
- Elpyminen, työn vastaliikkeet
- Oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät
- Epäkohdista ja vioista ilmoittaminen
- Työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa
- Mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn

11. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö
- Palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)
- Koulutusmahdollisuudet
- Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet, intranet
- Työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet
- Ammattikirjallisuus, lehdet

12. Muut asiat

- Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet
- Työ- ja toimintakyvyn ylläpito
- Vakuutus- ja eläkeasiat
- Muut henkilökuntapalvelut ja -edut

Liite 2. Haastattelukysymykset: Toimenkuvat

Toimenkuvat:

1. Nykyiset toimenkuvat omassa ryhmässäsi?
 - a. Vastaavatko kirjalliset toimenkuvat todellisuutta?
 - i. mitä niissä pitäisi olla ja mitä niihin ei tarvita?
 - ii. mikä niiden tarkoitus on?
2. Nykyiset nimikkeet
 - a. Millaisia työtehtävänimikkeitä käytätte osastollanne? Jos ei ole virallisia nimikkeitä, niin miten nimittäisit niitä?
 - b. Miten vastuut jakautuvat nimikkeille tai työntekijöille? (voit käyttää etunimiä tai nimikirjaimia, opparin kannalta henkilöt eivät ole oleellisia)
 - c. Mitä osaamista/kompetenssia voisi ajatella olevan näille nimikkeille ehdottoman tärkeää? (tekninen osaaminen, ammattitaito, persoona)
 - d. Millaisia nimikkeitä tarvittaisiin mielestäsi tulevaisuudessa? Miten nimikkeet voisivat kehittyä, ja miten niihin liittyvät osaamiset kehittyvät?
3. Ajankäyttö eri toimenkuvilla/työnimikkeillä?
 - a. Mitä ydinosaa toimenkuvat sisältävät? Mihin suoritteisiin aikaa kuluu eniten?
 - b. Mitä muita vastuita/tehtäviä toimenkuviin sisältyy? Paljonko niiden suorittamiseen menee aikaa per viikko/kuukausi/vuosi?
4. Päivitys & Ylläpito
 - a. Kuka pitäisi olla vastuussa toimenkuvien päivittämisestä?
 - b. Sopisiko toimenkuvien ylläpito osaksi kehityskeskusteluun valmistautumista/keskustelua?

Liite 3. Haastattelukysymykset: Perehdytys

Perehdyttäminen:

1. Nykyinen perehdyttäminen
 - a. Miten perehdyttäminen toteutetaan nykyisin?
 - b. Miten toimenkuva vaikuttaa perehdytykseen?
 - i. johtotaso
 - ii. suorittava
 - iii. osa-aikainen, määräaikainen jne?
 - c. Miten se tulisi hoitaa?
 - i. yksi vastuuhenkilö?
 - ii. jaettu vastuu?
2. Perehdyttämisen osa-alueet
 - a. Mihin kaikkeen pitäisi perehdyttää ja miksi? tässä esimerkit, olisiko jotain lisättävää?
 - i. työsuhde-asiat
 - ii. tieto omasta organisaatiosta
 - iii. toimialaosaaminen
 - iv. työyhteisö/tiimi- osaaminen
 - v. tehtäväkohtainen osaaminen
3. Perehdyttämismateriaali
 - a. Nykyinen materiaali? Mitä on ja mitä käytetään?
 - b. Mitä pitäisi olla valmiina?
 - i. kirjallinen osa
 - ii. suullinen osa
 - iii. sähköinen osa esim. intrassa?
 - iv. työssä oppiminen, tehtäväkohtainen perehdytys?
4. Perehdyttämisen kesto ja ajoitus
 - a. mitä valmiiksi ennen työsuhteen alkua?
 - b. 1.päivä
 - c. 1.viikko
 - d. 1.kuukausi
 - e. mitä sitten? Olisiko järkevää käydä ns. koeaikakeskustelu n. 2-3kk työskentelyn jälkeen?
5. Kuka perehdyttää ja milloin? Miten perehdyttämistä voisi jakaa?
 - a. esimies
 - b. tukihenkilö/ mentori/ opastaja
 - c. henkilöstöhallinto

Liite 4. Laatupäällikön ja kuljetustoimiston esimiehen ajankäyttöarvio

Työpäivä (Kuljetustoimiston esimies ja laatupäällikkö)

klo 7.00-9.30 2,5 h ajojärjestelytöitä (kuljetustoimistossa yksi henkilö paikalla)

klo 9.30-11.00 1,5 h muita töitä mutta käytännössä jos kaikki puhelimet soi ja kuljettaja yhtä aikaa tiskillä, niin muu työ keskeytyy joka kerta

klo 11.00-12.30 1,5 h ajojärjestelytöitä sis. ruokatauon (kuljetustoimistossa yksi henkilö paikalla)

klo 12.30-14.30 2 h muita töitä mutta käytännössä jos kaikki puhelimet soi ja kuljettaja yhtä aikaa tiskillä, niin muu työ keskeytyy joka kerta

klo 14.30-15.00 0,5 h ajojärjestelytöitä (kuljetustoimistossa yksi henkilö paikalla)

Työpäivä 8 h sis. 0,5 h ruokatauon.

Työpäivästä


4 h ajojärjestelytyötä ja

3,5 h hyvin katkonaista muuta työaika, joka keskeytyy usean kerran puhelimeen vastaamiseen, jonka seurauksena keikan tekoa, sen välittämistä ja kuljettajien palvelua tiskillä.

2 h aikaa keskimäärin laatupäällikön työhön päivässä

26% työajasta ja 74 % kuljetustoimistoon liittyvä työtä

Liite 5. Malli Vantaan Rahtikeskuksen talousosastolla käytetystä toimenkuvasta

		Vantaan Rahtikeskus Oy:n talousosto HENKILÖKOHTAINEN TOIMENKUVA	
Toimenhaltijan nimi		Esimies	
Nimi		Esimiehen nimi	
Varamiehen toimi ja nimi			
Laskuttaja Nimi			
Hallintopäällikkö Nimi			
Toimen perustarkoitus		Toimen kuvaus / Taloushallinnon työ- ja menettelyohjeet	
Laskutus		Laskuttajan toimenkuva TTM 2.3., TTM 2.8.	
Puhelinkeskus			
Atk-tuki			
Web designer		Internet-, intranet sekä extranetsivujen suunnittelu ja ylläpito.	
AD		Esitteiden, painotuotteiden, mainosten ym. suunnittelu ja toteutus	
Asiakaslahjat ja Rahtistuotteet		Asiakaslahjojen ja Rahtistuotteiden hankinta, luovutus, seuranta ja inventointi	
Asiakaslehdet, Rahtislaiset sekä kuukausittaisen asiakaskirjeet		Vastata asiakaslehtien, Rahtislaisten ja asiakaskirjeiden lähettämisestä	
Palautteiden/reklamaatioiden kirjaus ja välitys eteenpäin laatu-päällikölle vt. Laatu-päällikkö			
Pätevyysvaatimukset			
Kaupallinen koulutus tai vastaavalla työkokemuksella saavutettu ammattitaito			
Atk-koulutus tai vastaavalla työkokemuksella saavutettu ammattitaito			
Henkilökohtaiset tavoitteet:			
Hyvityslaskujen/korjauslaskujen vähentäminen			
Laskutuksen nopeus			
Laskukyselyihin vastaaminen pikaisesti (alle 2 vrk)			
Internetsivujen ajantasallapito			
Päivämäärä		Seuraava tarkastuspvm	Toimenhaltijan allekirjoitus
25.9.2012		25.10.2013	Esimiehen allekirjoitus

Liite 6. Uusi talousassistentin toimenkuva



Toimenkuva

Päivitys	12.4.2013
Nimike	Talousassistentti
Osasto	Talousosasto
Esimies	Hallintopäällikkö
Tavoitteet	Talousosaston avaintoiminnoissa avustaminen
Avaintehtävät	Laskutus Avustaa muissa taloushallinnon avaintoiminnoissa Puhelinvaihteenhoito Edustus- ja kokoustarjoiluiden käytännön järjestelyt Postinkäsittely
Muut tehtävät	Muut hallinnolliset assistenttitehtävät Tapahtumien järjestelyt Palautteiden ja reklamaatioiden toimittaminen laatupäällikölle Asiakaspalvelu
Lisäksi	Työhön kuuluvat edellä mainittujen tehtävien lisäksi muut vastaavat tehtävät joita tiimin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää.
Osaaminen	Atk-osaaminen: Word, Excel, Western taloushallinnon ohjemisto Taloushallinnon perusosaaminen

Liite 7. Uusi markkinointiassistentin toimenkuva



Toimenkuva

Päivitys 12.4.2013

Nimike Markkinointiassistentti

Osasto Talousosasto

Esimies Hallintopäällikkö

Tavoitteet Yrityksen kokonaisvaltainen markkinoinnin ja visuaalisen ilmeen suunnittelu ja toteutus.
Yrityksen internet-, extranet-, ja intranet -sivujen suunnittelu ja ylläpito.

Avaintehtävät Art Director eli ulkoasusuunnittelun tehtävät
Web designer eli Internet-suunnittelijan tehtävät
Internet-, extranet-, ja intranet-sivujen toiminnallinen ylläpito
Mainoslahjojen suunnittelu ja hankinta.

Muut tehtävät Mainosmateriaalien toimitus asiakkaille.
Mainosmateriaalien hankinta.
Yleinen atk-tuki yrityksen sisällä

Lisäksi Työhön kuuluvat edellä mainittujen tehtävien lisäksi muut vastaavat tehtävät joita tiimin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää.

Osaaminen Atk osaaminen: Word, Excel, PowerPoint
Kuvankäsittelyohjelmien tuntemus, taitto-ohjelmien tuntemus
Yleinen tietotekninen osaaminen
Visuaalinen osaaminen, verkkosuunnitteluosaaminen

Liite 8. Perehdytysohjelma



Perehdyttämisojelma

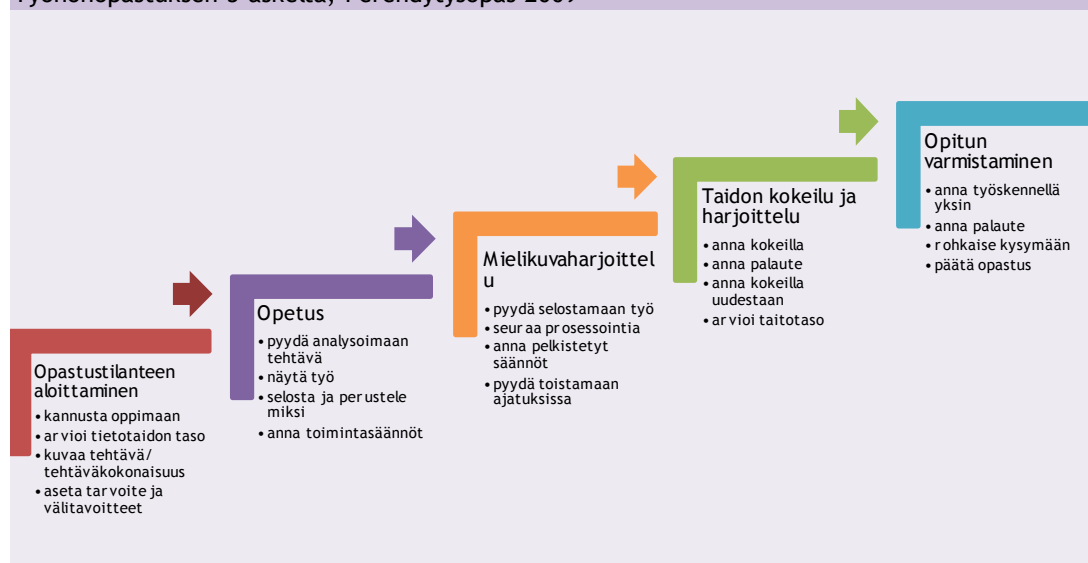
vastuu-
henkilö hoidettu
(pvm)

Ennakkotoimenpiteet		
Perehdyttäjien valinta		
Perehdyttämisohjelman läpikäynti perehdyttäjien kanssa		
Informoiminen uudesta työntekijästä organisaatiolle		
Työvälineiden hankkiminen ja työtilan valmistaminen		
Käyttöoikeuksien hankkiminen tarvittaviin tietojärjestelmiin		
Perehdyttämisohjelman läpikäynti (muokkaus osaston ja perehtyjän tarpeisiin)		
Vastaanottamisen valmistaminen (aika, paikka, tila?)		
Lyhyt tiedotus uudelle henkilölle, aikataulu, kuka on vastassa		
Muut ennakkoon hoidettavat asiat (puhelin, tietokone, käyntikortit, kulkuluvat, lounassetelit)		
Vastaanottaminen 1.päivä		
Alkukeskustelu, molemminpuolinen tutustuminen		
Perehdytysohjelmaan tutustuminen ja perehdyttämismateriaalin antaminen		
Yritysesittely, organisaatio ja henkilöstö		
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea. Vision ja strategian esittely.		
Yrityksen omistussuhteet		
Asiakkaat ja heidän odotuksensa		
Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto. Esitteet, videot, intranet, internet		
Organisaatio ja toimipisteet		
Johto, esimiehet ja henkilöstö		
Eri yksiköt, yksiköiden keskeiset yhdyshenkilöt, yhteystiedot		
Työhönohjaaja ja hänen sijaisensa.		
YT-elimet, työsuojeluorganisaatio ja -henkilöt, luottamushenkilö		
Lounas: perehdyttäjä, tulevat työkaverit, esittely?		
Toimintatavat		
Yrityksen arvot, tärkeät asiat yrityksessä		
Mitä henkilöstöltä odotetaan?		
Ulkoinen olemus, työasut, käytös, pukeutuminen, turvavarusteet?		
Asiakaspalvelu, myyntityö		
Puhelin ja tietotekniikka, turvajärjestelmät, vaitiolo-velvollisuus		
Pelastussuunnitelma		
Täsmällisyys, käytännöt		
Työsuhdeasiat, koeaika		
Työajat: vuorot, ylityöt, päivystyskäytännöt, tauot		
Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot/ ilmoittaminen, sopiminen		
Palkka-asiat, verokortti, luontaisedut, harrastus ja virkistys		
Työterveyshuolto, työhöntulotarkastus		
Työtilojen ja työpisteen esittely		
Avaimet, kulkuluvat, seuraavan päivän aikataulu		
Materiaalia kotiin		



Perehdyttäminen 2.päivä- 1. viikko	vastuu- henkilö	hoidettu (pvm)
Mitä jäi mieleen eilisestä, kysyttävää?		
Tulokkaan toimenkuvan läpikäynti.		
Mitä tulokas osaa ja on kokenut, työhönopastuksen muokkaus omiin työtehtäviin.		
Tulokkaan ajatukset omasta työstään, mitkä asiat tuntuvat helpoilta, missä tarvitaa eniten opastusta.		
Työhönopastuksen aloittaminen		
<i>Kuka opastaa eri tehtäviin, suunnitelma</i>		
<i>Lisätiedot, mistä saa, kuka auttaa missäkin asiassa</i>		
Viikon lopulla lyhyt palautekeskustelu mitä on jäänyt mieleen, mitä kysyttävää?		
Perehdyttäminen 1.-2. kuukausi		
Tavoitteena että tulokas pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisäistää oman yksikön toimintakulttuurin ja -periaatteet. Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan työhönopastuksella. Perehdyttämisen vastuu siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. Ajatuksia työstä ja organisaatiosta. Voisiko jotain tehdä toisin?		
Perehdyttäminen , ensimmäiset 4 kuukautta (koeaika)		
Tavoitteena että tulokas selviytyy työtehtävistään itsenäisesti ja osaa itsenäisesti hankkia lisätietoa työstään. Hän on osa työyhteisöä ja hän tuntee olevansa osa organisaatiota.		
Koeaikakeskustelu esimiehen kanssa n. 1kk ennen koeajan päättymistä		
Koeaikakeskustelun perusteella kartoitetaan perehdytettävän osaamista, mikä on mennyt hyvin, mikä vaatii parannusta.		
Perehdytyksen arviointilomake		


Työhönopastuksen 5 askelta, Perehdytysopas 2009



Varmista perehdytyksen ja etenkin alkuvaiheen työhönopastuksen häiriöttömyys opastuspaikan ja muiden olosuhteiden osalta:

Perehdyttäjän ja työhön opastajan omat työt jaetaan muille, puhelin kiinni ja tapaamiset siirretään. Mitä häiriöttömämpi tilanne, sitä nopeammin opastaminen sujuu!

Liite 9. Perehdytyksen arviointilomake



Perehdytyksen arviointilomake Pvm _____

Nimi: _____

Toimenkuva: _____

Arvioimme perehdyksemme laatua koaikakeskustelun jälkeen. Anna rehellinen mielipiteesi jotta voimme parantaa perehdytystämme.

1= paljon parannettavaa, 2= parannettavaa, 3= ei hyvä eikä huono, 4= hyvä, 5= erinomainen

Ennen töiden alkua	1	2	3	4	5
Minulle oli täysin selvää missä aloitan työni ja mihin aikaan.					
Tiesin kuka minua on vastassa ensimmäisenä päivänä.					
Tiesin suunnilleen mitä tapahtuu ensimmäisenä päivänä.					
1.päivän jälkeen	1	2	3	4	5
Tunsin oloni tervetulleeksi.					
Minulle selvisi yrityksen strategia ja omistussuhteet.					
Minulle selvisi organisaation rakenne.					
Tapasin lähimmät työkaverini					
Sain tärkeimmät työkaluni käyttöni.					
Tiesin missä työskentelen, sain avaimet jne.					
Tiesin mitä seuraavana päivänä tapahtuu.					
2.päivän- 1.viikon jälkeen	1	2	3	4	5
Työhön opastaminen sujui hyvin.					
Työhön opastaminen otti huomioon aiemman osaamiseni.					
Keskustelimme avoimesti perehdytyksestä, sain kysellä lisää.					
Tähän päivään saakka	1	2	3	4	5
Osaan suorittaa avaintehtäväni itsenäisesti.					
Tiedän mistä saan lisätietoa.					
Tunnen olevani työyhteisön jäsen.					

Muuta, sana on vapaa: